

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko.

2012

Karoliina Myllykylä

# ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

– Case Hotelli Scandic Julia



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Karoliina Myllykylä

## ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ – CASE HOTELLI SCANDIC JULIA

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työnteon mielekkyyttä ja sujuvuutta turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Vaikka vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä kuuluu niin esimiehille kuin alaisillekin, erityisesti esimiehillä on merkittävä rooli työyhteisön hyvinvoinnin rakentamisessa. Työhyvinvoinnin edistämällä on positiivinen vaikutus niin organisaatitasolla kuin työyhteisö- ja yksilötasollakin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti esimiehen velvollisuuksiin ja mahdollisuuksiin edistää työyhteisönsä hyvinvointia.

Scandic Hotels on majoitus- ja kokouspalveluja tarjoava hotelliketju, jolla on 161 toimipistettä ympäri Eurooppaa. Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan haastattelun keinoin Turussa sijaitsevan Scandic Julian henkilökunnan työhyvinvoinnin tilaa sekä työntekijöiden kokemuksia esimiestensä toiminnasta työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi. Tavoitteena on kerätä laadullista tietoa henkilökunnan hyvinvoinnin tilasta haastatteleamalla sekä alaisia että esimiehiä.

Hotelli Scandic Julian henkilökunnalle toteutetut haastattelut osoittavat, että työhyvinvoinnin tila Scandic Juliassa on hyvällä tasolla. Tulosten perusteella haastateltavat viihtyvät työpaikalla ja kokevat esimiestyön oikeudenmukaisena. Esimiehet pyrkivät edistämään alaistensa hyvinvointia muun muassa työvuorosuunnittelulla. Tässä opinnäytetyössä haastattelujen avulla kerättyjä tuloksia Scandic Julian hyvinvoinnin tilasta peilataan niihin työhyvinvointia tukeviin tekijöihin, joita kehittämällä voidaan parantaa henkilöstön hyvinvointia entisestään. Kerätystä aineistosta tehtyjen päätelmien perusteella toimeksiantajalle tarjotaan konkreettisia ehdotuksia työyhteisön hyvinvoinnin tukemiseen, jotka liittyvät muuan muassa järjestettävään virkistystoimintaan, palkitsemiseen sekä osastojen välisen viestinnän kehittämiseen.

Opinnäytetyöni loppuosassa esitellään työhyvinvoinnin eri kehittämismalleja esimiestyön tukena. Kehittämismallit auttavat esimiehiä edistämään työyhteisönsä hyvinvointia, millä on myönteinen vaikutus myös yrityksen tulokseen. Hotelli Scandic Juliassa kehitysmallien hyödyntäminen osana esimiestyötä takaa yritykselle paremmat edellytykset hyvän työhyvinvoinnin ylläpitämiselle. Tässä opinnäytetyössä perehdytään erityisesti varhaisen puuttumisen ja Investors in People-kehittämismalleihin.

### ASIASANAT:

työhyvinvointi, työyhteisö, työkyky, varhainen puuttuminen

Karoliina Myllykylä

# THE MANAGER'S ROLE AS A PROMOTER OF WORK WELL-BEING – CASE HOTEL SCANDIC JULIA

The definition of well-being at work includes a person's entitlement to do meaningful work which has a good flow in a working environment and a work community which promote health and support the employee's career development. Although the responsibility of sustaining and contributing to the work wellbeing belongs to both managers and subordinates, especially the managers have an important role in building the wellbeing of their work community. Promoting wellbeing has a positive effect on the levels of the organization, work community and individuals. The present bachelor's thesis focuses especially on the manager's duties and opportunities to contribute to the wellbeing at workplace.

Scandic Hotels is a leading Scandinavian hotel chain which provides accommodation and conference services. Scandic Hotels have 159 hotels all over Europe. The present thesis surveys the state of the staff wellbeing in the Scandic Julia. The method used to gather the data is an interview which provided information about the employees' experiences on how their managers promote the staff wellbeing in their work community. The aim is to collect qualitative information on the state of the staff wellbeing by interviewing both the subordinates and the managers.

The results of the interviews indicate that the state of wellbeing is at a good level in the Scandic Julia and the interviewees feel comfortable at work. The results showed that the managers treat the employees fairly. In addition, the managers aim to promote the subordinates' wellbeing through i.a. shift planning. The results of the interviews are discussed and compared with the factors that tend to promote wellbeing, in order to further improve the level of wellbeing at the workplace. The present thesis provides concrete development suggestions on recreational activities, rewarding, and promoting communication between different departments, in order to support the work for promoting wellbeing.

In addition to the development suggestions, different models for promoting well-being are presented as ways to facilitate the managers' work. The models help the managers to promote the well-being in their work community, which has a positive effect on the performance of the company. The models provide better prerequisites for maintaining the good level of well-being in the hotel Scandic Julia if they are integrated into the daily management work. The present thesis focuses especially on the Early intervention-model and the Investors in People-model.

## KEYWORDS:

Well-being at work place, work community, ability to work, early intervention

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Työn tavoitteet	6
1.2 Työn toimeksiantaja	7
<b>2 MISTÄ TYÖHYVINVOINTI RAKENTUU?</b>	<b>8</b>
2.1 Hyvinvoiva työyhteisö	9
2.2 Työhyvinvoinnin haasteet matkailu- ja majoitusalla	11
2.3 Työhyvinvoinnilla tulosta	14
<b>3 TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA</b>	<b>16</b>
3.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä	17
3.2 Henkilöstöhaastattelujen suunnittelu	19
3.3 Henkilöstöhaastattelujen toteutus	26
<b>4 ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ SCANDIC JULIASSA</b>	<b>27</b>
4.1 Työhyvinvointihaastattelutulosten peilaus hyvinvointia tukeviin työolotekijöihin	27
4.1.1 Kohderyhmä	27
4.1.2 Työssä viihtyminen	29
4.1.3 Tiedonkulku	33
4.1.4 Esimiestyön vaikutus koettuun työhyvinvointiin	35
4.1.5 Palautteenanto	37
4.1.6 Työssä jaksaminen	42
4.1.7 Työterveyshuolto ja työturvallisuus	46
4.1.8 Rekrytointi ja perehdytys	48
4.2 Kehitysehdotukset	52
4.3 Toimeksiantajan näkemyksiä työhyvinvointihaastattelujen tuloksista	56
<b>5 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN MALLIT ESIMIESTYÖN TUkena</b>	<b>59</b>
5.1 Varhainen puuttuminen työhyvinvoinnin edistämisen työkaluna	59
5.1.1 Toimiva työympäristö	62
5.1.2 Varhainen puuttuminen	63
5.1.3 Korjaava tilanne	65
5.2 Investors in People – kehittämismalli	66

<b>6 POHDINTA</b>	<b>68</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>72</b>
<b>LIITTEET</b>	
Liite 1. Saatekirje	74
Liite 2. Teemahaastattelun tukena käytetyt kysymykset	75
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Esimies-alaissuhteet hotelli Scandic Juliassa.	22
Kuvio 2. Työpaikan kokonaisuus varhaisen puuttumisen kannalta (Valtiokonttori 2011, 9).	62

# 1 JOHDANTO

Työn tekemiseen kulutetaan merkittävä osa elämästä, minkä vuoksi on tärkeää, että työpaikalla voidaan hyvin. Hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut ja tehokas eikä hyvinvoivassa työympäristössä esiinny yhtä usein tyytymättömyyttä tai vastahakoisuutta uudistuksia kohtaan, kuin sellaisessa työyhteisössä, jossa henkilöstö kokee työhyvinvointinsa huonoksi. (Ahola 2011, 35.) Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä on omat haasteensa matkailu- ja majoitusallalla, sillä toimintatavat ja –ympäristöt muuttuvat jatkuvasti samalla, kun palvelusektori kasvaa. Moninaistuvat työympäristöt uusine haasteineen tuovat lisää vastuuta, velvollisuuksia sekä suorituspainetta työstä suoriutumisesta, mitkä osaltaan vaikuttavat työhyvinvointiin. Myös matkailualan työpaikoille tyypillinen vuorotyö vaikuttaa työntekijän jaksamiseen ja koettuun työhyvinvointiin.

## 1.1 Työn tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on kerätä kvalitatiivista tietoa hotelli Scandic Julian henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta. Työni kohderyhmä on rajattu koskemaan hotellin henkilökuntaa lukuun ottamatta ravintolatyöntekijöitä. Kartoitan työssäni sekä työntekijöiden että esimiesten näkemyksiä siitä, miten esimiesasemassa olevat työntekijät pyrkivät ylläpitämään ja parantamaan henkilökuntansa työhyvinvointia hotelli Scandic Juliassa. Käsittelen opinnäytetyössäni niin esimiesten kuin alaistenkin velvollisuuksia yleisen työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikalla.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, sillä se on kyselyä luotettavampi ja yksityiskohtaisempi menetelmä. Haastattelutyyppi on valittu laadullisen tutkimusmenetelmän mukaan. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina aiheen arkaluontoisuuden vuoksi. Haastattelujen avulla kerätyn aineiston perusteella arvioin, millaisia työhyvinvointia tukevia toimia esimiesten tulisi tehdä henkilöstön hyvinvoinnin

parantamiseksi. Tavoitteenani on tarjota toimeksiantajalle konkreettisia ehdotuksia työyhteisön hyvinvoinnin tukemiseen.

Päätelmieni ja yleisesti työskentelyni tueksi olen valinnut niin kirjallisia kuin sähköisiäkin lähteitä haastattelun tekemisestä sekä työhyvinvoinnin edistämisestä eri näkökulmien kautta. Opinnäytetyössäni käytettyä tietoperustaa käsitellään työssäni useassa eri vaiheessa. Teoriaosuuksissa avataan muun muassa keskeiset toimeksiantooni liittyvät käsitteet, kuten työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät, perehdytään haastatteluun aineistonkeruumenetelmänä sekä esitellään henkilöstön hyvinvoinnin kehittämismallit osana esimiestyötä. Opinnäytetyöni on kohdistettu sekä hotelli Scandic Julian esimiesasemassa oleville työntekijöille että matkailualan työntekijöille sekä olemassa oleville ja tuleville esimiehille.

## 1.2 Työn toimeksiantaja

Opinnäytetyöni toimeksiantajayritys on hotelli Scandic Julia, joka on osa johtavaa pohjoismaista hotelliketjua. Scandicilla on yhteensä 161 hotellia ympäri Eurooppaa: Ruotsissa, Tanskassa, Suomessa, Norjassa, Virossa, Saksassa, Hollannissa, Belgiassa ja Puolassa. Hotelliketju Scandicille työskentelee tällä hetkellä yli 10 000 työntekijää. (Scandic 2012.)

Scandic hotellit ovat merkittävän suuri majoituspalveluja tuottava ketju Suomessa. Työterveyslaitoksen, Palvelualojen ammattiliiton (PAM ry) sekä Elinkeinoelämän Keskusliittoon kuuluvien alan järjestöjen kanssa yhteistyössä vuonna 2008 toteutetun tutkimuksen mukaan Suomessa majoitusalaalla on noin 1500 yritystä, joista yksi suurimmista toimijoista toimipaikkojen määrällä mitattuna on Scandic Hotels.

## 2 MISTÄ TYÖHYVINVOINTI RAKENTUU?

Työhyvinvointi sekä työssä jaksaminen ovat nousseet keskeiseen asemaan, kun puhutaan työurien pidentämisestä (Pietilä & Lahdensaari-Nätt 2012, 4). Työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot muodostavat perustan työntekijöiden työhyvinvoinnille (Österberg 2009, 158). Työhyvinvointi käsitteenä merkitsee Kevan (aiemmalta nimeltään Kuntien eläkevakuutus) julkaisun mukaan työnteon mielekkyyttä ja sujuvuutta turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Keva 2011, 3). Myös työtehoseuran julkaisussa työhyvinvointi määritellään mielekkäältä tuntuvan työn tekemisenä turvallisessa ja terveellisessä työympäristössä osana kannustavaa työyhteisöä (Pietilä & Lahdensaari-Nätt 2012, 4). Työhyvinvointi käsittää ihmisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnon (Österberg 2009, 158). Työhyvinvointi koostuu eri osa-alueista, joita ovat työympäristön fyysiset riski- ja haittatekijät, työvälineet ja tuotantotilat, työn tyytyväisyystekijät, johtaminen ja tiedonkulku, vaikutusmahdollisuudet työssä sekä työilmapiiri ja yhteistyö (Pietilä & Lahdensaari-Nätt 2012, 18). Työhyvinvointi toimii myös työn tekemisen energiana, ja on keskeinen ratkaisutekijä organisaation suorituskyvyn, innovatiivisuuden sekä lopulta koko liiketoiminnan menestymisen kannalta (Pietilä & Lahdensaari-Nätt 2012, 6).

Perustan työhyvinvoinnille luovat ihmisen työ- ja toimintakyky. (Keva 2011, 3.) Työkykyyn, joka on yksi toimintakyvyn ja sitä kautta työhyvinvoinnin osa-alue, vaikuttavat työntekijän omien voimavarojen lisäksi myös työn vaatimukset sekä työssä tarjolla olevat voimavarat. (Ahola 2011, 35.) Nämä työkykyyn vaikuttavat työolotekijät voidaan karkeasti luokitella kuormittaviin tekijöihin, jotka ovat ensisijaisesti yhteydessä työntekijän terveyteen, sekä voimavaratekijöihin, jotka liitetään puolestaan työntekijän sitoutumiseen (Ahola 2011, 71). Työkykyyn vaikuttavat muutokset voimavaroissa, samoin kuin muutokset työssä. Selkeä johtaminen ja töiden järjestely, avoin vuorovaikutus, yhteiset pelisäännöt sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat työkykyyn merkittävästi vaikuttavia



tekijöitä (Keva 2011, 3). Toimintana työkyvyn hallinta on ennakoivaa, pitkäjänteistä sekä työpaikan tarpeisiin nojautuvaa (Työturvallisuuskeskus 2011). Työhyvinvointi on siis monien eri tekijöiden summa ja vastuu sen kehittämisestä kuuluu koko organisaatiolle, johon kuuluvat johto, esimiehet sekä kaikki työntekijät, työterveyshuolto, työsuojeluorganisaatio sekä luottamusmiesorganisaatio (Pietilä & Lahdensaari-Nätt 2012, 4-6).

## 2.1 Hyvinvoiva työyhteisö

Organisaatio muodostuu työyhteisöistä, jotka ovat vahvasti sidoksissa koko organisaation kulttuuriin (Valtiokonttori 2011, 16). Työyhteisö, jonka jäsenet voivat hyvin, pystyy vastaamaan sidosryhmien odotuksiin sekä yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Yritys siis menestyy, kun sen työntekijät voivat hyvin työssään. (Österberg, M. 2009, 158.) Työyhteisöissä voidaan yleensä nähdä koko organisaation hyvät ja huonot puolet (Valtiokonttori 2011, 16). Yksittäinen *työyhteisö* muodostuu niistä henkilöistä, joilla on yhteinen lähiesimies sekä yhteiset tavoitteet. Esimies puolestaan määrittellään henkilöksi, jonka kanssa työntekijät käyvät kehityskeskustelut. (Valtiokonttori 2011, 16.) Koiviston mukaan (2001, 19) työyhteisön merkityksen ratkaisee asiayhteys, jolloin työyhteisöllä voidaan tarkoittaa joko koko työpaikkaa, sen osastoa, työryhmää tai tiimiä. Tässä opinnäytetyössä työyhteisöllä tarkoitetaan sitä työntekijöiden ryhmää, johon kuuluvat vastaanottovirkailijat ja heidän lähiesimiehensä, hotellinjohtaja, hotellipäällikkö, controller ja hänen assistenttinsa sekä myyntipalvelussa työskentelevät henkilöt. Kyseiset työntekijät vastaavat kaikki osaltaan hotellin toiminnasta sekä yrityksen järjestämistä palveluista. Organisaation kulttuurilla ts. *työkulttuurilla* tarkoitetaan niitä käyttäytymisen, vuorovaikutuksen ja ulkoisen olemuksen piirteitä, jotka organisaatiossa ovat tai jotka koetaan hyväksytyinä, vältettävinä tai kiellettävinä. Kyseiset piirteet liittyvät työyhteisöjen tekoihin ja toimintaan, mutta myös puheen sisältöön ja tapaan, eleisiin sekä muuhun kehonkieleen. (Björn; Hämäläinen & Raudas 2007, 37.)

Jotta työyhteisössä voitaisiin hyvin, on tärkeää ottaa huomioon niin eri-ikäiset työntekijät kuin eri työuran vaiheissakin työskentelevät työyhteisön jäsenet. Työuran vaiheet voidaan Työtehoseuran julkaisun mukaan jaotella tulokkaisiin, osaajiin sekä taitajiin sen perusteella, miten paljon työntekijällä on työkokemusta. Tulokkaan juurtumiseksi osaksi työyhteisöä, on tärkeää huolehtia perusteellisesta perehdytyksestä. Osaajia ovat puolestaan ne työntekijät, jotka ovat olleet työelämässä jo pidempään. Osaajille on tärkeää riittävän haasteellinen työ, arvostus ja luottamus sekä luovuuden salliminen. Taitajien tärkeänä tehtävänä työyhteisössä on pitkällä aikavälillä karttuneen osaamisen sekä hiljaisen tiedon eli kokemustiedon siirtäminen eteenpäin nuoremmille työntekijöille esimerkiksi mentoroinnin avulla. (Pietilä & Lahdensaari-Nätt 2012, 11.) Mentoroinnilla tarkoitetaan kokeneen ja senioriasemassa olevan vanhemman kollegan tukea nuoremmalle kehityshaluiselle kollegalleen (Kaski & Kiander 2005, 190). Taitajat arvostavat joustavia työaikoja, työkykytoimintaa sekä toimivaa työterveyshuoltoa. Jokaisessa työuran vaiheessa työntekijän kuunteleminen on tärkeässä asemassa. (Pietilä & Lahdensaari-Nätt 2012, 11.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä sekä esimies että alainen on vastuussa työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edistämisestä. Hyvin toimivan työyhteisön jäsen ottaa vastuun työtehtävistään ja arvioi aktiivisesti omaa toimintaansa sekä työprosesseja. Hyviin alaistaitoihin kuuluvat yhteisiin toimintatapoihin sitoutuminen, tiedonkulusta huolehtiminen, pelisääntöjen noudattaminen sekä hyvien käytöstapojen hallinta. Jokaisen työntekijän tulisi arvostaa myös kollegoja tukemalla heitä, sekä antamalla ja vastaanottamalla palautetta luontevasti. Hyvän työyhteisön jäsen ottaa esille huomaamansa epäkohdat ja pyrkii aktiivisesti osallistumaan ratkaisuvaihtoehtojen valintaan. Työntekijän vastuulla on omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä oman osaamisen ylläpito, kehitys ja jakaminen. (Valtiokonttori 2011, 17.)

Esimiehen tehtävä hyvinvoivassa työyhteisössä on edistää alaistensa työolosuhteita erilaisilla työntekijän terveyttä edistävillä toiminnoilla, sillä työkyky on työn olosuhteiden ja yksilön toimintakyvyn vuorovaikutuksen tulosta. Esimiehen tulisi huolehtia muun muassa siitä, että jokainen työntekijä tietää ja hyväksyy perustehtävänsä sekä työnsä keskeiset tavoitteet. Seuraamalla työaikakertymiä ja työn aikaansaannoksia, esimies pystyy arvioimaan työmäärän kohtuullisuutta. Esimiehen tulisi varmistaa, että työntekijän taitojen kehittyminen on mahdollista. Työn takkuileminen tai vastahakoisuus uusia työtehtäviä kohtaan saattaa kertoa työntekijän osaamisvajeesta ja taidottomuudesta. Työntekijöiden arvostusta esimies voi puolestaan osoittaa tervehtimällä alaisiaan päivittäin sekä kyselemällä ja kuuntelemalla säännöllisesti heidän kuulumisiaan. (Ahola 2011, 65–67.) Hyvän esimiehen tehtävänä on myös huolehtia omasta voinnistaan, sillä esimiehen oma jaksaminen peilautuu nopeasti koko työyhteisön hyvinvointiin ja ilmapiiriin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimies voi ja hänen tulee pyytää ja hakea apua johtamistyölleen omalta esimieheltään. Hyvinvoiva esimies auttaa myös alaisiaan voimaan hyvin. (Kaski & Kiander 2005, 187.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin haasteet matkailu- ja majoitusallalla

Palvelualan laajentuminen ja kansainvälistyminen ovat muuttaneet työoloja, töiden sisältöjä sekä työyhteisöjä, mitkä vaikuttavat yksilöiden kokemaan hyvinvointiin ja terveyteen (Tilev; Kandolin; Vartia & Lindström 2009, 4). Matkailualalle tyypillinen kiire sekä taukojen väliin jättäminen ja puutteelliset taukotilat ovat haasteita hyvinvointia tukevan työn tekemiselle (Tilev ym. 2009, 28). Tuotannolliset joustot eli joustot työtehtävien tai esimiesten vaatimuksesta ovat myös matkailualalla yleisiä. Työterveyslaitoksen, Palvelualojen ammattiliiton (PAM ry) sekä Elinkeinoelämän Keskusliittoon kuuluvien alan järjestöjen kanssa yhteistyössä vuonna 2008 toteutetussa tutkimuksessa kartoitettiin matkailu- ja ravintola-alan henkilöstön työoloja ja hyvinvointia. Kyseisen tutkimuksen mukaan tuotannollinen jousto on lähes kaksi kertaa yleisempää matkailualalla kuin muilla palvelualoilla. (Tilev ym. 2009, 12.) Myös

aikapaine, joka koostuu ajoittaisesta tai kausiluonteisesta kiireestä, on alalla yleisempää kuin muilla tutkituilla palvelualoilla (Tilev ym. 2009, 28).

Matkailu- ja majoitus-alalla on useita alalle tyypillisiä ominaispiirteitä, joita ovat muun muassa unen laatuun vaikuttava vuorotyö sekä seisomatyö, joka puolestaan kuormittaa tuki- ja liikuntaelimiä (Terveyskirjasto 2012). Matkailualalla tyypillinen yksintyöskentely lisää puolestaan väkivallan riskiä työpaikalla (Tilev ym. 2009, 20). Matkailualalla tehdään fyysisesti kuormittavaa sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista hankaloittavaa ilta- ja yötyötä (Tilev ym. 2009, 28). Osa matkailu- ja majoitusalan työntekijöistä lukeutuu myös tietotyöläisiin. Tietotyö käsittelee symboleja konkreettisen aineen asemasta, missä hyödynnetään tieto- ja tietoliikennetekniikkaa, ja jossa lisäarvo syntyy tietoja yhdistelemällä ja uutta tietoa luomalla. Tietotyöläisiä ovat muun muassa toimistotyöntekijät, jotka ryhtymättä tiedon käsittelijöihin. Henkinen kuormitus korostuu tietotyössä, sillä työhön kohdistuu kovia aikapaineita, jotka saattavat vaikuttaa myös työn ja perheen väliseen suhteeseen. Tietotyö on itsenäistä, tiukasti kontrolloitua ja edellyttää jatkuvasti uutta osaamista. (Ahonen & Ojala 2003, 54, 58–59.)

Scandic -hotellit ovat pääsääntöisesti majoituspalveluja tarjoavat hotelliketju, joiden työntekijöiltä vaaditaan monipuolista osaamista päivittäisissä työtehtävissä. Matkailu- ja majoitus-alalla vaadittava osaaminen liittyy esimerkiksi työntekijän kielitaitoon ja kulttuuriosaamiseen, kuten monikulttuurisuuden sekä paikalliskulttuurin ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen. Myös alan perustaidot ja ydinosaaminen, kuten matkailuun liittyvä perusosaaminen, tieto- ja viestintätekniikan osaaminen, turvallisuus-, riskienhallinta- ja kriisiosaaminen ovat tärkeitä osaamistarpeita matkailu- ja majoitus-alalla. Edeltävien lisäksi ympäristö- ja ekologinen osaaminen sekä vastuulliseen toimintaan ja kestäväan kehitykseen liittyvä osaaminen kuuluvat nykypäivänä alalla työskentelevän osaamistarpeisiin. (Taipale-Lehto 2012, 5.)

## Fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät matkailualalla

Hyvinvointi jaetaan usein kolmeen eri näkökulmaan, joita ovat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Oikein mitoitettuna työ edistää näitä kaikkia hyvinvoinnin osa-alueita. Työn avulla pystytään huolehtimaan fysiologisista perustarpeista, liittymään osaksi useiden ihmisten muodostamaa kokonaisuutta, saamaan hyväksyntää ja arvostusta sekä toteuttamaan itseään. (Työterveyslaitos 2012.)

Hotellialan töissä on paljon fyysisiä työkuormitustekijöitä, joita ovat esimerkiksi käveleminen, seisominen, käsin tehtävä työ sekä kurottelu tai kumartuminen. Liikkeet vaihtelevat työtehtävien mukaan. Ne voivat sisältää nopeutta, toistamista, yksipuolisuutta, staattisuutta, monipuolisuutta ja hitauttakin. Fyysiseen työkuormitukseen vaikuttavat näiden lisäksi työmäärä, työn aikapaine, työaika, tauotus sekä muut työjärjestelyt. (Björn, Hämäläinen & Raudas 2007, 30.)

Hotellialalla työn psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat työhön liittyvät piirteet ja vaatimukset. Työntekijän terveyden ja työkyvyn kannalta on tärkeää, että työn vaatimukset ja työntekijän edellytykset ovat tasapainossa. Aika ajoin muodostuneesta kuormittavasta työtilanteesta selviytyminen koetaan yleensä myönteisenä ammattitaidon karttumisena, mutta jatkuva ali- tai ylikuormitustila voi aiheuttaa terveydelle ja työkyvylle haittaa tai vaaraa. Ylikuormittuminen saattaa ilmetä työssä esimerkiksi työn määrän ja laadun vaihteluna, muutoksena, hävikkinä, tapaturmaherkkyytenä tai sairastumisena. Kuormitustila voi vähentää keskittymistä ja se voi näkyä unohtamisena ja virheinä. Myös käyttäytymisen, olemuksen ja ulkoasun muutokset saattavat viestiä ylikuormittuneisuudesta. Muina hotellityön psyykkisinä kuormitustekijöinä voidaan pitää työn sisältöä, työmäärää ja -tahtia sekä työtehtävää ja sen selkeyttä. Työhön liittyvä muistaminen, työssä kehittyminen, vastuu työstä ja taloudesta sekä vaikutusmahdollisuudet asiakas- ja työtilanteissa sekä

työjärjestelyissä ovat päivittäisiä psyykkisiä kuormitustekijöitä. (Björn, Hämäläinen & Raudas 2007, 33–34.)

Työn sosiaaliset kuormitustekijät eivät eroa matkailualalla muista aloista, sillä sosiaaliset kuormitustekijät ovat sidonnaisia työyhteisön toimivuuteen sekä työntekijöiden keskinäiseen ilmapiiriin. Työyhteisöjen toimivuuteen vaikuttavat esimiesten johtamistaidot, työn organisointi, työjärjestelyt ja työnjako, työyhteisön sisäinen yhteistyö ja vuorovaikutus sekä työpaikan kulttuuri. Sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää paitsi koetun työhyvinvoinnin kannalta myös asiakkaisiin heijastuvan palvelutason vuoksi. Työntekijöiden väliset suhteet ja yleinen ilmapiiri työpaikalla vaikuttavat usein myös asiakaspalvelutilanteisiin. (Björn, Hämäläinen & Raudas 2007, 36.)

### 2.3 Työhyvinvoinnilla tulosta

Sen lisäksi, että työhyvinvointi parantaa yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työilmapiiriä, työhyvinvoinnin lisääminen on myös liiketaloudellisesti merkittävää, sillä se parantaa työn tuottavuutta (Ahonen & Ojala 2003, 72; Pietilä & Lahdensaari-Nätt 2012, 14). Tutkimusten mukaan henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys (Ahonen & Ojala 2003, 72). Tekijät, jotka vaikuttavat töiden sujumiseen, edistävät pitkälti myös terveyttä ja säästävät siten työkyvyttömyyseläkemaksuista sekä sairauspoissaoloista aiheutuvia kuluja (Ahola 2011, 119). Työtehoseuran julkaisun mukaan hyvä työhyvinvointi edistää kannattavuutta ja kilpailukykyä muun muassa pienentämällä sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia (Pietilä & Lahdensaari-Nätt 2012, 14). Sairauspoissaoloista aiheutuvia kuluja ovat palkkakulujen lisäksi myös epäsuorat kulut, joita ovat esimerkiksi tuotannon menetys, virheet, reklamaatiot, sijaisen perehdytys sekä hallinnon ja työterveyshuollon työ. Nämä tekijät huomioonottaen yhden sairauspäivän kokonaishinta on arvioitu olevan kolminkertainen yhteen päiväpalkkaan verrattuna. Kuluja aiheutuu työnantajalle myös siitä, jos työntekijät ovat töissä sairaina, puolikuntoisina tai tyytymättöminä

(Ahola 2011, 121.) Työhyvinvoinnista huolehtiminen on näin ollen myös kulujen hallintaa (Ahola 2011, 119.)

Työhyvinvoinnin lisäämisellä on myönteinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Työympäristön ja työturvallisuuden parantaminen, henkilöstön hyvä fyysinen kunto sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, monitaitoisuus ja koulutus ovat niitä osatekijöitä, jotka lisäävät yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta (Ahonen & Ojala 2003, 74–75.) Kannattavuuden ja tuottavuuden lisäksi työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, joka muodostuu kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta, laadusta ja asiakastyytyväisyydestä, kyvystä uusiutua eli innovaatiokyvystä sekä kyvystä solmia strategisesti onnistuneita kumppanuuksia. Toimivien verkostojen rakentaminen sekä kyky houkutella, rekrytoida ja sitouttaa hyviä osaajia on osa kilpailukykyä. (Ahonen & Ojala 2003, 69.) Mikäli työyhteisön tyytyväisyys, ilmapiiri sekä motivaatio ovat kohdallaan, myös palvelutaso paranee. Korkea palvelutaso puolestaan parantaa toiminnan laatua sekä asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta kilpailukykyä. (Ahonen & Ojala 2003, 69.)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA

Tutkimusmenetelmää tai -menetelmiä valittaessa tulee ottaa huomioon tutkimuskysymys, tutkimuksen kohderyhmä sekä tutkittavien asioiden luonne. Menetelmävalintojen tulisi perustua edeltävien seikkojen lisäksi sellaisiin kriteereihin kuin tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus (Hirsijärvi & Hurme 2004, 34.)

Tutkimusmenetelmää valitessani minun tuli ensin määritellä, teenkö opinnäytetyössäni kvalitatiivista eli laadullista vai kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Koska toimeksiantoni käsittelee hotelli Scandic Julian henkilöstön työhyvinvointia, tutkimuksen kohderyhmä jää suhteellisen suppeaksi, vain noin kymmenen henkilöä. Hirsijärven ja Hurmeen mukaan (2004, 34–35) haastattelua on hyvä käyttää aineistonkeruumenetelmänä erityisesti silloin, kun haastateltavien ihmisten lukumäärä on pieni, korkeintaan parikymmentä henkeä. Kohderyhmän koon perusteella määrällisten tulosten sijaan tärkeämpää on siis saavuttaa laadullisia tutkimustuloksia mahdollisimman yksityiskohtaisen tiedon saamiseksi henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta.

Vertailtuani eri menetelmiä, päätin hyödyntää opinnäytetyössäni ensisijaisesti haastattelua tutkimusmenetelmänä. Valitsin kyseisen menetelmän siksi, että haastattelemalla Scandic Julian työntekijöitä koin saavani suurimmalla todennäköisyydellä laadullista ja yksityiskohtaista tietoa sekä henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta että heidän kokemuksistaan ja ajatuksistaan siitä, miten heidän esimiehensä ovat toiminnallaan ylläpitäneet sekä parantaneet hyvinvointia työyhteisössä. Koska esimiesten ja muiden työntekijöiden arvioiminen on luonteeltaan arkaluonteinen asia, koin haastattelemisen olevan parhain tapa aineiston keräämiseen. Haastattellessa on mahdollista esittää tarkentavia sekä jatko- ja lisäkysymyksiä eri aihealueisiin liittyen, mikä mahdollistaa saatavien tietojen syventämisen toisin kuin esimerkiksi kyselyä käytettäessä. Haastattelu on myös luonnollinen vaihtoehto laadullista tutkimusta



tehdessä, sillä määrälliset tutkimusmenetelmät sopeutuvat paremmin käytettäväksi tutkittaessa suurta ihmisjoukkoa. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 37).

Päädyttyäni käyttämään haastattelua tutkimusmenetelmänä, minun tuli vielä päättää, mikä tutkimushaastattelun laji palvelisi toimeksiantoani parhaiten. Vertailemiani vaihtoehtoja olivat strukturoimaton eli avoin haastattelu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu sekä strukturoitu eli lomakehaastattelu. En halunnut käyttää strukturoitua menetelmää, koska tällöin haastattelu etenisi tietyn lomakkeen mukaan, missä kysymysten muoto ja esittämisjärjestys olisivat ennalta määrättyjä. Haastattelussa haastateltava saattaa vastata etukäteen kysymykseen, jonka haastattelija oli ajatellut kysyä myöhemmässä vaiheessa. Tästä syystä pidän tärkeänä mahdollisuutta joustaa kysymyksissä sekä niiden esittämisjärjestyksessä haastattelun aikana. Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä tai kysymysten sanamuotoa, vaikka kysymykset olisivatkin ennalta määrättyjä. Puolistrukturoidulle menetelmälle on siis ominaista se, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 44, 47.) Strukturoimattomassa eli avoimessa tai syvähaastattelussa haastattelutilanne muistuttaa hyvin paljon keskustelua, jossa käytetään avoimia kysymyksiä ja jossa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen (Hirsijärvi & Hurme 2004, 45–46). Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää henkilöstön kokemuksia tietyistä ennalta määritellyistä hyvinvoinnin osa-alueista. Tämän vuoksi en kokenut mahdollisena saavuttaa työni kannalta olennaisia tietoja avoimen haastattelun avulla.

### 3.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu tutkimusmenetelmänä tulee kyseeseen esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen tekijä pyrkii saamaan kvalitatiivista eli laadullista tietoa jostakin tietyistä asiasta tai ilmiöstä. Haastattelu on ennen kaikkea käsitteisiin, merkitykseen ja kieleen perustuvaa ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, joka tähtää informaation keräämiseen. Tavoitteena on kerätä

luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeiltä alueilta. Haastattelu on myös sosiaalinen vuorovaikutustilanne, joka tapahtuu lähinnä haastattelijan ehdoilla tai ainakin hänen johdollaan. Haastattelutilanteeseen sisältyy kielellinen ja ei-kielellinen kommunikaatio, joiden avulla välittyvät haastateltavan ajatukset, asenteet, mielipiteet, tiedot ja tunteet. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 42–43.) Haastattelulla on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja sekä ei-kielellisiä vihjeitä, jotka auttavat ymmärtämään vastauksia tai ilmikeyneiden asioiden todellisia merkityksiä. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 34–35.)

Haastattelu sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin, sillä se on hyvin joustava menetelmä. Kuten muillakin tutkimusmenetelmillä, myös haastattelulla on menetelmänä omat etunsa ja haittansa. Haastattelua on hyvä käyttää silloin, kun kysymyksessä on tuntematon tai vähän kartoitettu alue, jolloin tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. Haastattelulla on mahdollista selventää esimerkiksi jollain toisella tutkimusmenetelmällä, kuten kyselylomakkeella, saatuja vastauksia. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 34–35.) Haastattelussa on mahdollista säädellä aiheiden tai kysymysten järjestystä, sillä se sallii menetelmänä täsmennykset. Haastattelussa on myös paremmat mahdollisuudet motivoida haastateltavia kuin esimerkiksi lomakehaastattelussa. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 36.)

Haastattelun haittoja sekä haasteita ovat muun muassa menetelmän aikaa vievä luonne sekä monet virhelähteet. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää esimerkiksi haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia tai haastattelijan taidottomuus esittää haastattelukysymykset tarpeeksi selkeästi ja ymmärrettävästi väärinkäsitysten ehkäisemiseksi. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 35, 68.) Haastatteluilla ei voida myöskään taata samaa anonyymiutta kuin esimerkiksi kyselylomakkeilla. Haastattelu on menetelmänä huomattavan vaativa käyttää ja se edellyttää useimmiten haastattelijakoulutusta. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 36.)

## Teemahaastattelu

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä on yksi kolmesta tutkimushaastattelun lajista. Käytettäessä teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä, sille on ominaista, että haastattelun tekijä tietää haastateltavien kokeneen tietyn tilanteen. Haastattelija on myös selvittänyt ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista haastattelija ja haastateltava käyvät keskustelua. Teemahaastattelulle on oleellista haastattelujen eteneminen tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu ottaa huomioon myös sen, että haastateltavien tulkinnat eri asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kun sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 47–48.)

### 3.2 Henkilöstöhaastattelujen suunnittelu

Haastattelujen suunnitteluvaiheessa haastattelijan on hyvä palauttaa mieleensä miten ja mitä tutkitaan, jotta saavutetaan tutkimukselle asetetut tavoitteet. Haastattelijan täytyy myös päättää, ketkä hän valitsee haastateltaviksi ja onko mahdollisille esihaastatteluille tarvetta. Ennen varsinaisia haastatteluja haastattelijan on tehtävä myös joitakin käytännön ratkaisuja, jotka koskevat haastattelujen ajankohtaa, haastattelupaikkaa, haastattelujen välineistöä sekä likimääräistä kestoä (Hirsijärvi & Hurme 2004, 73).

#### Tavoitteet

Teemahaastattelua suunniteltaessa, haastattelijan on hyvä erottaa toisistaan ilmiöiden ja metodien taso, toisin sanoen se, mitä tutkitaan ja se miten asiaa tutkitaan (Hirsijärvi & Hurme 2004, 55). Haastatteleamalla hotelli Scandic Julian henkilökuntaa pystyttiin kartoittamaan heidän näkemyksiään siitä, millaisella

tasolla henkilökunta kokee työhyvinvointinsa olevan sekä selvittämään millaisia keinoja hotellin esimiesasemassa olevilla työntekijöillä on työyhteisönsä hyvinvoinnin ylläpitämiseksi sekä parantamiseksi. Jotta tutkittavaa aihetta olisi helpompi jäsentää, haastattelun tueksi valittiin teema-alueet, jotka johdattelevat haastattelujen kulkua tulosten kannalta olennaisten asioiden äärelle.

Saadakseni selville mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa henkilöstön hyvinvoinnin tilasta, valitsin haastattelujen teemoiksi eri osa-alueita, jotka ovat olennaisia työhyvinvoinnin rakentumisen kannalta. Haastattelujen teemoiksi valikoituivat työssä viihtyminen, esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä, palautteenanto, tiedonvälitys, työssä jaksaminen, työturvallisuus ja työterveydenhuolto sekä rekrytointi ja perehdytys.

Teemahaastattelussa teema-alueet määrittävät rungon haastatteluille. Teema-alueiden lisäksi haastattelun tueksi muodostetaan aihekohtaiset kysymykset, jotka käsittävät tarkentavia kysymyksiä sekä lisä- ja jatkokysymyksiä. Näiden kysymysten tarkoituksena on sekä syventyä aihe-alueeseen että auttaa haastateltavaa ymmärtämään kysytyt asiat oikein. Teema-alueisiin sidotut kysymykset selkeyttävät aihealueeseen sisältyviä osatekijöitä sekä helpottavat haastattelijan työtä. Kysymyksiä muotoiltaessa haastattelijan tulee pohtia myös kysymysten sanallista muotoilua. Haastattelukysymysten tulisi olla helposti ymmärrettäviä sekä lyhyitä. Myös akateemista kielenkäyttöä tulee välttää. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 105.)

#### Haastateltavien valinta

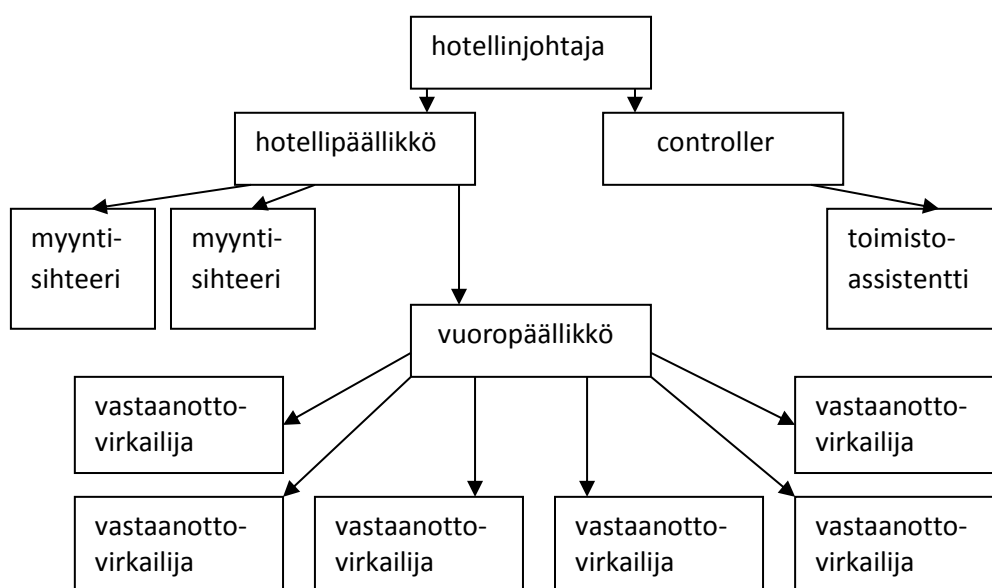
Haastattelun rakenteen lisäksi haastattelijan tulee päättää, ketä ja kuinka monta henkilöä täytyy haastatella, jotta pystytään keräämään tarvittava tieto jatkotoimenpiteitä varten (Hirsijärvi & Hurme 2004, 58). Haastateltaviksi valittiin koko Scandic Julian henkilöstö lukuun ottamatta ravintolapuolen ja siivouspuolen työntekijöitä. Pienen lukumääränsä vuoksi, vain 13 henkilöä, koko kohdejoukon haastattelemisen todettiin mahdolliseksi. Haastattelemalla

mahdollisimman monta työntekijää kohdejoukosta, pystytään varmistamaan myös kerättyjen tietojen luotettavuus.

Hotelli Scandic Julian majoituspuolen henkilökunta koostuu hotellinjohtajasta, hotellipäälliköstä, vastaanoton esimiehestä sekä kuudesta vakituisesta vastaanottovirkailijasta, joista kaksi tekee pelkästään yövuoroa eli toimivat yöportieereina. Hotellipäällikkö sekä hotellinjohtaja vastaavat niin Scandic Julian kuin Scandic Plazankin toimipisteistä. Henkilöstöön kuuluvat myös taloushallinnon puolella työskentelevä controller sekä hänen alaisensa, toimistoassistentti, ja kaksi myyntipalvelussa myyntisihteereinä työskentelevää työntekijää.

Vastaanottovirkailijat toimivat hotellin vastaanotossa asiakaspalvelutehtävissä. Vastaanottovirkailijoiden työnkuvaan kuuluvat muun muassa puheluiden vastaanotto, varausten kirjaaminen, asiakkaiden sisään- ja uloskirjaus sekä laskutus. Vastaanoton vuoropäällikkö työskentelee hotellin vastaanotossa muiden virkailijoiden tavoin, mutta tekee vastaanoton työtehtävien lisäksi muun muassa vastaanottovirkailijoiden työvuorolistat. Vuoropäällikkö vastaa myös päivittäisten asioiden sujuvuudesta vastaanotossa. Myyntipalvelussa työskentelevien myyntisihteerien toimenkuvaan kuuluvat muun muassa kokous- ja juhlayksiköiden kirjaaminen. Hotellipäällikkö vastaa operatiivisesta johtamisesta ts. yrityksen päivittäisen toiminnan johtamisesta. Controllerin tehtäväkenttään sisältyy taloushallinnosta vastaaminen, johon liittyvät kirjanpitoon kuuluvat tehtävät. Hotellin johtaja vastaa koko hotellin toiminnasta.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 1.) esitetään hotelli Scandic Julian organisaatiorakenne sekä esimies-alaisuus suhteet. Hotellinjohtaja toimii esimiehenä hotellipäällikölle sekä controllerille. Hotellipäällikön suorassa alaisuudessa ovat puolestaan myyntipalvelun työntekijät sekä vastaanoton vuoropäällikkö. Vastaanottovirkailijoiden lähin esimies on vastaanoton vuoropäällikkö. Controller toimii esimiehenä toimistoassistentille.



Kuvio 1. Esimies-alaisuhteet hotelli Scandic Juliassa.

### Esihaastattelut

Teema-alueiden määrittelyn sekä haastattelurungon hahmottelemisen jälkeen haastattelijan on hyvä sopia esihaastatteluista, joiden avulla pystytään testaamaan haastattelurunkoa, sanavalintoja, aihepiirien järjestystä sekä haastattelujen keskimääräistä pituutta. Testaamalla haastattelurunkoa ensimmäiset varsinaiset haastattelut sisältävät vähemmän virheitä, kuin siirryttäessä niihin suoraan ilman esihaastatteluja. Esihaastattelut ovat välttämätön ja tärkeä osa teemahaastatteluja. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 72-73).

Ennen varsinaisten haastattelujen toteuttamista, työhyvinvointihaastattelut testattiin kahdella koehenkilöllä, joiden tuli vastata kysymyksiin omiin kokemuksiinsa peilaten. Koehaastatteluissa haastateltavilla ei ollut vaikeuksia ymmärtää esitettyjä kysymyksiä eivätkä he ehdottaneet muutoksia haastattelurungon suhteen. Koehaastatteluihin käytetyn ajan perusteella teemahaastattelun läpikäymiseen kuluu 20 minuuttia.

## Ajankohta

Henkilöstöhaastattelujen ajankohdaksi sovittiin toukokuun alku yhdessä toimeksiantajan kanssa. Haastattelujen kannalta edullisimpia vuodenaikoja ovat huhti-toukokuu ja syys-lokakuu, sillä muina aikoina ovat kesälomat, hiihtolomat ja talvilomat sekä juhlapyhäviikot, jolloin haastatteluja olisi vaikeampi toteuttaa (Hirsijärvi & Hurme 2004, 73). Haastattelut ehdotettiin toteutettaviksi ennen kesää sen vuoksi, että tällöin välttyttäisiin mahdollisilta kieltäytymisiltä haastateltavien kesälomien vuoksi ja haastattelut pystyttäisiin järjestämään samoihin aikoihin kaikkien haastateltavien kanssa. Kesäaika hotellissa on myös erittäin kiireistä, joten haastatteluajat katsottiin parhaaksi järjestää ennen hektistä sesonkiaikaa.

Mietittäessä haastattelun tarkkaa ajankohtaa, on otettava huomioon, ettei haastateltavia tulisi kutsua haastateltaviksi liian aikaisin aamulla tai toisaalta liian myöhään illalla. Haastateltavia ei myöskään suositella häiritävän ruokailuaikoina. Haastattelut tulisi suorittaa aikaisintaan kello 8 aikaan aamulla ja viimeistään kello 20 illalla. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 73). Scandic Julian henkilöstön haastattelut suoritettiin haastateltavien työajalla. Koska hotellissa tehdään vuorotyötä, haastateltavat saivat itse valita haastatteluajankohdan aamupäivän ja alkuiltapäivän väliltä. Näin he pystyivät ajoittamaan haastattelut siten, etteivät ne häiritse muun muassa heidän ruokailuaikojaan. Haastattelut pyrittiin ajoittamaan aamupäivään, jotta henkilökunta olisi mahdollisimman vähän rasittunut päivän työstä, ja jolloin haastatteluihin osallistumista ei koettaisi uuvuttavana.

## Haastattelupaikka

Haastattelupaikan valinta määräytyy monista seikoista, kuten tutkimuksen ongelmista, tutkittavista ilmiöistä, käytettävissä olevista resursseista sekä haastateltavista. Haastattelupaikaksi sovitaan yleisimmin haastateltavan koti, jokin laitos tai julkinen tila, haastateltavan työpaikka tai jokin vapaamuotoisempi

paikka, esimerkiksi katu. Teemahaastattelu menetelmänä edellyttää hyvää ja häiriötöntä kontaktia haastateltavaan, minkä vuoksi haastattelupaikan tulisi olla rauhallinen ja haastateltavalle turvallinen. Myös haastattelupaikan lämpötilan tulisi olla sopiva ja valoa tulisi olla sen verran, että haastattelija ja haastateltava näkevät toistensa ilmeet ja eleet. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 73-74). Scandic Julian henkilöstön haastattelut suoritettiin haastateltavien työajalla. Tämän vuoksi käytännöllisintä oli valita haastattelutilaksi haastateltavien työpaikka. Toimeksiantajan ehdotuksesta haastattelut järjestettiin hotellin aulatilassa, jonne on sijoitettu sohvia, pöytiä ja tuoleja mahdollistamaan tapaamiset, pienimuotoiset palaverit sekä oleskelun tiloissa.

#### Haastattelujen kesto ja tallennusmuoto

Esihaastattelujen perusteella haastattelurungon läpikäymiseen kuluu noin 20 minuuttia. Haastateltavista itsestään kuitenkin riippuu, miten kauan kenelläkin menee vastata kysymyksiin, sillä haastatteluihin käytettävän ajan vaihtelu näyttää johtuvan ensisijaisesti haastateltavasta ja vasta toissijaisesti haastattelijasta. Esihaastattelut antavat haastattelujen kestosta viitteellistä ennakkotietoa, mutta haastattelujen kesto vaihtelee kuitenkin suuresti haastateltavista riippuen. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 74.) Tämän vuoksi arvioituun haastattelun keston lisättiin 10 minuuttia eli yhden haastattelun arvioitiin kestävän keskimäärin puoli tuntia. Haastatteluun kuluvaa aikaa pidentää myös varsinaisten haastattelujen jälkeen käytävä vapaamuotoinen keskustelu. Teemahaastattelu on usein luonteeltaan niin henkilökohtaista, ettei ole sopivaa päättää keskustelua kylmästi ja äkkinäisesti omien tavoitteiden saavuttamisen jälkeen. Tämä huomioonottaen jokaiseen haastattelu-aikaan lisättiin entisestään vielä 15 minuuttia, mikä varattiin haastateltavien siirtymiseen kuluvaa aikaan, mahdolliseen haastatteluajan venymiseen sekä vapaamuotoiseen keskusteluun. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 75.)

Haastattelujen tallennustapaa valittaessa on mietittävä, miten aineisto tullaan käsittelemään (Hirsijärvi & Hurme 2004, 75). Koska tarkoituksenani on *litteroida*



kerätyt haastattelut eli muuttaa aineistot kirjoitettuun muotoon, parhaimmaksi haastattelujen tallentamisvälineeksi osoittautui tekninen tallennusväline haastattelujen käsinkirjoittamisen sijaan (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 16). Haastattelujen tallentaminen kuuluu teemahaastattelun luonteeseen ja ainoastaan tällä tavoin haastattelu saadaan sujumaan nopeasti ja ilman katkoja. Haastattelujen nauhoittaminen mahdollistaa haastattelujen tarkastelun ja analysoinnin yksityiskohtaisemmin. Koska haastatteluissa pyritään saamaan aikaan mahdollisimman luonteva ja vapautunut keskustelu, haastattelijan olisi hyvä pystyä toimimaan ilman kirjoitusvälineitä. Myös teema-alueet on hyvä osata ulkoa, jotta paperien selailuun tulisi mahdollisimman vähän tarvetta. Nauhoitettaessa haastattelu, kommunikaatiotapahtumasta saadaan säilytettyä olennaisia seikkoja, kuten äänenkäyttö, tauot ja johdattelut. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 92.) Tallennuslaitteen käytöstä haastattelutilanteissa tulee aina kysyä lupa haastateltavilta ennen haastattelujen toteuttamista (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 18).

### Saatekirje

Noin kaksi viikkoa ennen varsinaisia haastatteluja, haastateltaville lähetettiin saatekirje, josta he saivat etukäteen tietoa tulevista haastatteluista (Liite 1.). Saatekirjeessä haastateltaville kerrottiin totuudenmukaisesti, miksi haastattelut tehdään, kuka haastattelut tekee ja mitä haastatteluilla on tarkoitus saavuttaa. Tällä tavoin haastatteliija pystyy osoittamaan luottamuksellisuutta haastateltavia kohtaan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17.) Saatekirjeessä ilmoitettiin myös haastattelupaikka sekä haastattelujen vaihtoehtoiset ajankohdat, joista jokainen haastateltava sai valita mieleisensä.

Saatekirjeessä haastateltaville kerrottiin, että tulokset tullaan käsittelemään anonymisti eikä haastateltavien henkilöllisyyttä tai vastausta paljasteta sellaisenaan. Kirjeessä ilmoitettiin myös, että haastattelut tullaan nauhoittamaan haastateltavien luvalla dokumentoinnin helpottamiseksi. Saatekirjeessä kerrottiin haastateltaville etukäteen haastattelujen teema-alueet sekä yhden

haastattelun keskimääräinen kesto. Kirjeen lopusta löytyivät vielä haastattelijan yhteystiedot, mikäli haastateltavilla heräisi kysymyksiä haastatteluihin liittyen.

### 3.3 Henkilöstöhaastattelujen toteutus

Hotelli Scandic Julian henkilöstölle suunnatut työhyvinvointihaastattelut toteutettiin toukokuussa 2012. Haastattelut suoritettiin haasteltavien työajalla heidän työpaikallaan. Scandic Julian henkilöstöä haastateltiin neljänä eri päivänä siten, että jokaisella haastateltavista oli ollut mahdollisuus valita haastatteluajankohtansa etukäteen. Haastattelut suoritettiin yhdeksälle Scandic Julian työntekijälle, joista kolme haastateltavaa työskentelee esimiestehtävissä, kaksi myyntipalvelun puolella ja loput vastaanotossa. Scandic Julian henkilöstön 13 jäsenestä neljä ei osallistunut haastatteluihin erinäisten syiden vuoksi. Keskimääräinen haastattelu-aika oli noin 36 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla.

Suurin osa haastatteluista järjestettiin hotellin aulassa, joka on tilana valoisa, avara eikä keskustelu korkeiden seinien vuoksi kantaudu pitkälle. Osa haasteltavista kuitenkin toivoi haastattelun tapahtuvan suljetummassa tilassa. Kyseiset haastattelut suoritettiin erillisessä kokoustilassa, jonne ei ollut pääsyä muilla henkilöillä. Haastattelujen järjestämistä suljetussa tilassa ei kuitenkaan ollut mahdollista kaikkien haastateltavien kohdalla, sillä erilliset kokoustilat olivat heidän haastattelu-aikoinaan varattuja.

Haastattelutilanteen alussa haastateltavalle kerrottiin vielä, kuka olen, miksi teen haastattelua, mitä tavoitteita haastatteluilla saavutetaan ja mitkä ovat teema-alueet haastattelussa. Lupaa nauhoittamiselle kysyttiin ennen haastattelun alkua. Haastattelutilanteen päätteeksi haastateltavalle annettiin mahdollisuus antaa vielä erillisiä kommentteja haastatteluun tai koettuun työhyvinvointiin liittyen sekä kerrottiin, millä aikataululla haastattelujen tuloksia tullaan käsittelemään jatkossa.

## 4 ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ SCANDIC JULIASSA

### 4.1 Työhyvinvointihaastattelutulosten peilaus hyvinvointia tukeviin työolotekijöihin

Tätä opinnäytetyötä varten kerätty aineisto saatiin haastattelemalla Scandic Julian henkilöstöä keväällä 2012. Haastattelumateriaali tallennettiin äänityslaitteen avulla, jotta haastatteluista tallentuisi kaikki oleellinen tieto tulosten analysoinnin sekä niistä tehtävien johtopäätöksien vuoksi. Aineiston keräämisen ja tallentamisen jälkeen aloitetaan aineiston purkaminen. Tallennettua aineistoa on helpointa käsitellä, kun se on ensin kirjoitettu tekstiksi. Aineiston sanasanainen puhtaaksikirjoitus eli litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista, pelkästään haastateltavan puheesta tai esimerkiksi vain teema-alueista (Hirsijärvi & Hurme 2004, 138). Työhyvinvointihaastatteluilla kerätyistä aineistosta litteroitiin koko haastatteludialogi. Litteroitavaa aineistoa kertyi haastatteluista yhteensä 5,4 tuntia. Litteroitu aineisto käsitellään teema-alueittain seuraavissa kappaleissa.

#### 4.1.1 Kohderyhmä

Ennen varsinaisiin teema-alueisiin siirtymistä kerättiin informaatiota haastateltavien taustatiedoista. Haastateltavilta kysyttiin tietoja heidän työnkuvastaan, sopimustyyppistä, työskentelyvuosista Scandicilla, iästä sekä koulutustaustasta. Haastateltavilta tiedusteltiin myös, onko haastateltavilla lapsia ja millaisia työvuoroja he tekevät. Taustatietojen avulla pystytään paremmin ymmärtämään haastateltavien vastauksiin liittyviä syitä, näkökulmia ja asenteita.

Työterveyslaitoksen, Palvelualojen ammattiliiton (PAM ry) sekä Elinkeinoelämän Keskusliittoon kuuluvien alan järjestöjen kanssa yhteistyössä

toteutetun hyvinvointitutkimuksen mukaan matkailu- ja ravintola-ala on naisvaltainen – salipuolen työtehtävissä työskentelevistä naisia on yhdeksän kymmenestä. Salihenkilökunnalla tarkoitetaan tässä tapauksessa tarjoilijoita, vahtimestareita, vastaavia hoitajia sekä vastaanottovirkailijoita. Tutkimuksen mukaan matkailu- ja ravintola-alalla työvoima on myös nuorta ja pääsääntöisesti alalla työskennellään vakituksessa työsuhhteessa. Alan työntekijöistä joka toinen on alle 35-vuotias ja 55 vuotta täyttäneitä on ainoastaan runsas 10 prosenttia. Matkailu- ja ravintola-alalla ammatillinen kouluttautuminen on yleistä, mutta silti viidenneksellä työntekijöistä ei ole minkäänlaista ammatillista koulutustaustaa. (Tilev ym. 2009, 6-7.)

Työhyvinvointihaastatteluihin osallistuneista työntekijöistä kahdeksan haastateltavaa yhdeksästä on naisia. Hotelli Scandic Juliassa vallitsee monipuolinen ikärakenne, sillä työntekijöiden ikähaarukka on suhteellisen laaja. Haastateltavista neljä on alle 35-vuotiaita ja vain kaksi työntekijää on 50 vuotta tai sitä enemmän. Haastateltavien keski-ikäsi muodostui 37 vuotta. Henkilöstön työskentelyvuodet Scandicilla vaihtelevat myös voimakkaasti. Pisimpään yrityksessä työskennelleet ovat olleet talossa jo 25 vuotta ja muutama työntekijä on tullut taloon viimeisen vuoden sisällä. Jokaisella haastateltavalla on vakituinen työsuhde. Haastatelluista kahdeksalla on alan ammattikoulututkinto tai korkeakoulututkinto. Haastateltavista viidellä on lapsia.

Eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen on hyödyllistä pyrittäessä lisäämään työntekijöiden hyvinvointia sekä parantamaan työyhteisön toimivuutta. Iäkkäämpien työntekijöiden vahvuuksia ovat kyky yhdistellä eri tietoja ja hahmottaa ongelmia kokonaisvaltaisesti. Iäkkäämmät työntekijät ovat myös hyvin sitoutuneita työhönsä sekä uskollisia työnantajansa kohtaan. Nuorempien työntekijöiden vahvuuksia ovat puolestaan innostus ja hyvät teknologiataidot. (Österberg, M. 2009, 170.) Monipuolinen ikärakenne takaa yritykselle henkilökunnan, joiden työntekijöillä on sekä kokemusta ja paljon hiljaista tietoa että tuoretta näkemystä ja nopeaa oppimiskykyä (Ahonen & Ojala 2003, 48).

#### 4.1.2 Työssä viihtyminen

Työyhteisön toimivuus ja työntekijöiden keskinäinen ilmapiiri ovat tärkeitä osatekijöitä yksilön kokeman työhyvinvoinnin kannalta (Björn; Hämäläinen & Raudas 2007, 36). Työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat yhteiset ja selvät työn tavoitteet, toimiva, kaikkiin suuntiin kulkeva tiedonvälitys, rakentava palaute sekä toimintatapojen ja yrityksen tuloksen jatkuva arviointi. Edellisten lisäksi tärkeää on myös esimiestyön oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, yhteiset vuorovaikutuksen pelisäännöt, säännölliset yhteiset palaverit sekä erilaisuuden hyväksyminen. (Tilev ym. 2009, 27.) Hyvä työilmapiiri parantaa työn laatua sekä tukee työn sujumista, sillä työyhteisö, jossa on keskustelun salliva ja siihen kannustava ilmapiiri, on edellytys tuloksekkaalle työnteolle (Tilev ym. 2009, 26, Österberg 2009, 119).

Haastateltavien mukaan parasta Scandic Julian työyhteisössä ovat nimenomaan mukavat työkaverit, hyvä huumori työntekijöiden kesken sekä rento ja avoin työilmapiiri. Henkilöstön koostuminen niin vanhemmista kuin nuoremmistakin työntekijöistä koetaan työilmapiiriä kohottavana tekijänä. Esimiesasemassa olevien työntekijöiden haastatteluista kävi ilmi, että alaiset ovat tunnollisia, välittäviä ja asialleen omistautuneita työntekijöitä. Jokainen haastatteluun osallistunut työntekijä kokee myös, että työvuoroon on aina mukava tulla.

Vuorovaikutteisessa työyhteisössä vapaamuotoista kommunikointia, joka sisältää muitakin kuin työhön liittyviä asioita, tarvitaan päivittäin esimiehen ja alaisen välillä siinä, missä kollegojenkin kesken (Österberg 2009, 119). Haastattelujen mukaan Scandic Julian työntekijät pystyvät puhumaan työn ulkopuolisista asioista työpaikalla sekä esimiestensä että kollegojensakin kanssa. Työn ulkopuolella työntekijät tapaavat toisiaan vaihtelevasti. Osa työntekijöistä pyrkii järjestämään työpaikan ulkopuolisia tapaamisia, vaikka haastateltavat kokevat sen välillä olevan hankalaa työvuorojen tai perhe-elämän vuoksi. Osa haastateltavista kokee ikäeron vaikuttavan siihen, ettei muiden

työntekijöiden kanssa olla tekemisissä vapaa-ajalla. Tapaamisia ja itse järjestettyjä tilaisuuksia kuitenkin järjestetään ja työntekijät tapaavat toisiaan työajan ulkopuolella muulloinkin kuin virkistyspäivinä. Esimerkiksi vastaanoton työntekijät järjestävät joka vuosi oman osastonsa kesken pikkujoulut.

### Työpaikkakiusaaminen

Kaikissa työyhteisöissä työntekijöiden välit saattavat aika ajoin kiristyä, kun ollaan tiiviissä vuorovaikutuksessa muiden työtovereiden kanssa. Useimmiten ristiriidat menevät ohi suurempia jälkiä jättämättä ja ilman, että niihin täytyy erityisesti puuttua. Työpaikkakiusaaminen on kuitenkin poikkeus, ja työturvallisuuslaissa veloitetaan työnantajan puuttumaan kiusaamiseen heti siitä tiedon saatuaan. (Tilev ym. 2009, 27.) Scandic Julian työntekijät tulevat yleisesti ottaen toimeen keskenään työpaikalla eikä nykyisessä työyhteisössä ole huomattu tai koettu mitään, mikä viittaisi työpaikkakiusaamiseen. Työyhteisöissä esiintyvien ristiriitatilanteiden ja kiusaamiskierteen syntymistä voidaan ehkäistä kehittämällä työyhteisön toimivuutta, yhteisiä toimintatapoja, pelisääntöjä, ilmapiiriä sekä esimiestyötä. (Tilev ym. 2009, 27.)

### Tasa-arvoisuus

Oikeudenmukainen johtaminen on oikeutta tulla kuulluksi omassa asiassa, johdonmukaisuutta periaatteissa ja säännöissä sekä selkeää tietoa päätöksenteon periaatteista. Tilanteet, joissa esimies vaihtelee pelisääntöjä eri työntekijöiden tai eri päivien kohdalla, tuottavat helposti suosikkijärjestelmiä. (Valtiokonttori 2011, 28.) Esimiehen toiminnan tarkastelu koetun oikeudenmukaisuuden näkökulmasta on tärkeää niin alaisten kohtelussa kuin päätöksenteossakin. Oikeudenmukaisuuden hyvinvointia edistävä vaikutus perustuu siihen, että oikeudenmukainen toiminta lisää ennustettavuutta ja turvallisuuden tunnetta. Koettu oikeudenmukaisuus vähentää myös kielteisten tunteiden todennäköisyyttä, mikä pitkittyneenä kuluttaa elimistöä ja vie energiaa sekä huomiota työnteolta. (Ahola 2011, 77.) Haastateltavien mielestä heidän

esimiehensä toimivat tasapuolisesti alaisiaan kohtaan, eikä esimiesten koettu suosivan muita työntekijöitä.

Työntekijöiden keskinäisestä tasa-arvoisuudesta ollaan kuitenkin Scandic Juliassa montaa mieltä. Kaksi kolmasosaa haastateltavista kokee toisten työntekijöiden olevan toisia tunnollisempia. Kuitenkaan ei käynyt ilmi, että työt jäisivät tekemättä jonkun työntekijän kohdalla, vaan kyseessä on pikemminkin ylimääräisten töiden tekeminen tai tekemättä jättäminen. Yksi haastateltavista kokee myös, että toisia työntekijöitä kuormitetaan enemmän kuin toisia, eivätkä alaiset siksi ole tasa-arvoisia keskenään. Sama haastateltava on kuitenkin sitä mieltä, ettei kuormitus ole lähtöisin esimiehestä, vaan toisista työntekijöistä. Esimiehet ovat haastattelujen perusteella tietoisia joidenkin alaistensa tasa-arvottomuuden tunteesta, ja asiaa on käsitelty muun muassa kehityskeskusteluissa työntekijöiden kanssa.

Kolmannes haastateltavista kokee työntekijöiden olevan tasa-arvoisia keskenään. Edistääkseen työyhteisön tasa-arvoisuutta jokainen työntekijä tekee samoja työtehtäviä kuin muut sekä pyrkii edesauttamaan seuraavaa työvuoroa. Haastateltavat kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä sekä tuntevat pääsääntöisesti olevansa arvokkaita työyhteisön jäseniä. Yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, ettei suurempaa kiitosta tehdystä työstä tule. Kyseinen haastateltava ei kuitenkaan usko tämän tarkoittavan sitä, ettei hänen työpanostaan arvostettaisi. Toinen haastatelluista kokee nimenomaan palautteen puutteen merkinä siitä, ettei hänen työpanostaan arvosteta.

Työyhteisön jäsenten keskinäinen kunnioitus sekä riittävä avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri synnyttävät edellytyksiä jakaa vapaasti tietojaan, taitojaan ja ideoitaan työyhteisössä ja koko organisaatiossa. Tällöin organisaatio voi alkaa oppia omasta toiminnastaan, sillä avoimuus ja luottamus ovat edellytyksiä oppivan organisaation synnylle. Oikeudenmukainen toiminta, jossa arvostetaan, kunnioitetaan ja tuetaan toisia, edistää organisaation avoimuutta ja luottamusta. Oikeudenmukainen toiminta parantaa myös

työntekijöiden työviihtyvyyttä ja lisää koettua työhyvinvointia. (Österberg 2009, 133.)

### Kehittymismahdollisuudet työssä

Työnteon sujumisen kannalta on tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen on tietoinen oman työnsä sekä koko työyhteisön tavoitteista (Tilev ym. 2009, 17). Työtä tulisi myös olla riittävästi, sillä liian vähäinen työmäärä aiheuttaa sen, että työajalla tehdään perustehtävän kannalta toisarvoista työtä. Tuttu ja haasteeton työ voi johtaa työhön kyllästymiseen. Työnantajan kannattaa pohtia, miten työntekijän ammattitaitoa ja osaamista voidaan paremmin käyttää työpaikan hyväksi, mikäli työntekijä vaikuttaa kyllästyneeltä työhönsä. (Björn; Hämäläinen & Raudas 2007, 33.)

Perustyö Scandic Juliassa koetaan suurimmaksi osaksi rutiininomaiseksi, mutta haastetta työnkuvaan ovat haastateltavasta riippuen tuoneet muun muassa uudet työtehtävät vanhojen rinnalla, uusi työnkuva, vaihtelevat asiakkaat sekä uudet työvälineet. Halutessaan henkilökunnalla on myös mahdollisuus päästä työntekijävaihtoon toiseen kaupunkiin. Yhdessä haastattelussa haastateltava toivoi, että myös Julian toimipisteeseen saataisiin työntekijä toisesta kaupungista tuomaan vaihtelua omaan yksikköön.

Scandic Julian henkilöstöllä ei ole kovinkaan paljoa tietoa siitä, millaista lisäkoulutusta Scandic pystyy järjestämään alaisilleen heidän sitä toivoessa tai onko koulutusta mahdollista saada ollenkaan. Yhden haastateltavan mukaan lisäkoulutusta on mahdollista pyytää, mutta on eri asia, toteutuuko alaisen toive. Haastateltavat ovat myös yleisesti ottaen sitä mieltä, että ohjauksen ja koulutuksen tarjoaminen on suhteellisen vähäistä ja työpaikalla painottuukin heidän mielestään ajatus asioiden opettelusta itsenäisesti. Toisaalta yksi haastateltavista ei kaipaakaan tähän muutosta, vaan toiveena on tiedon löytyminen helposti esimerkiksi intranetistä. Tällä hetkellä haastateltava ei aina koe löytävänsä vastauksia intranetistä niitä etsiessään. Yksi haastateltava kertoo,



että lisäkoulutusta tai ohjausta voi pyytää kehityskeskustelussa, jolloin pyyntö kirjataan ylös. Tämän jälkeen henkilöä opetetaan tai ohjataan asian tiimoilta. Haastatteluissa haastateltavat eivät ilmaisseet tarvetta minkään ylimääräisen koulutuksen järjestämisestä.

Organisaation kannalta henkilöstön kouluttaminen tulee nähdä tärkeänä investointina, jonka tarkoituksena on parantaa yrityksen kompetensseja eli pätevyyttä sekä tuottavuutta. Jotta koulutuksella saavutetaan yrityksen tavoitteet, esimiesten tulee varmistaa henkilöstön osaamisen lisääntyminen. Tärkeää on myös mahdollistaa uuden osaamisen hyödyntäminen koulutuksen jälkeen. Hyödyntämisellä tarkoitetaan uusien toimintatapojen ja työskentelymenetelmien kehittämistä siten, että organisaation tavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kesti 2005, 158.) Mahdollisuus oppia uutta tarjoaa työntekijälle myönteisiä jatkuvan kehittymisen kokemuksia, jotka puolestaan lisäävät mielenkiintoa omaa työtä kohtaan. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä itseä koskeviin asioihin auttaa työntekijää järjestämään työnsä siten, että sen tekeminen tuntuu mielekkäältä. (Tilev ym. 2009, 16–17.) Ihminen sitoutuu työhönsä parhaiten silloin, kun hän on itse voinut vaikuttaa tavoitteisiin ja suunnitella omaa toimintaansa sen saavuttamiseksi (Ahola 2012, 75).

#### 4.1.3 Tiedonkulku

Toimiva tiedonkulku on yksi hyvin toimivan työyhteisön kulmakivi ja sen toimivuudesta vastaa ensisijaisesti yrityksen johto. Avoin ja riittävä tiedonkulku on työn kehittämisen ja sujumisen edellytys, ja sen tulisi tavoittaa kaikki työyhteisön jäsenet. (Tilev ym. 2009, 24, 28.) Toimiva tiedonkulku edellyttää säännöllisen kokoontumiskäytännön ylläpitoa. Tiedonvälityksessä on tärkeää suodattaa saatu tieto ja välittää eteenpäin vain oleellinen, jotta vastaanotettu tieto olisi helpompi sisäistää. Myös muutostilanteissa riittävä tiedonanto on erityisen tärkeää muun muassa muutosvastarinnan ehkäisemiseksi. (Ahola 2011, 68.) Tiedonkulun laatu ratkaisee myös sen, miten hyvin työntekijä on selvillä oman työnsä ja työyksikkönsä tavoitteista ja kuinka oikeudenmukaiseksi

työntekijä kokee esimiehensä työskentelytavat (Tilev ym. 2009, 28). Työyhteisön toimivuuteen sekä töiden sujumiseen vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön kokema liian vähäinen tiedon saanti henkilöstöä ja työtään koskevista asioista (Österberg 2009, 178).

Tiedonkulku Scandic Juliassa kulkee niin palavereiden, sähköpostin, ilmoitustaulun kuin hotelliketjun oman intranetinkin kautta. Haastatteluista kävi ilmi, että tulevan tiedon määrä on valtava ja sen suodattaminen sekä sisäistäminen ovat haasteellisia niin tiedonkulun kanavista kuin työntekijöistä itsestäänkin johtuvista syistä. Haastattelujen mukaan tiedon välittyminen vastaanoton työntekijöiden kesken toimii erittäin hyvin, mutta ylemmältä tasolta tuleva tieto saapuu henkilökunnalle viiveellä. Vastaanottovirkailijoiden kommunikaation helpottamiseksi on kehitelty erilaisia apuvälineitä, kuten vastaanotossa käytettävä päiväkirja, mikä onkin saanut virkailijoilta paljon kiitosta. Kuukausipalavereista muodostetaan myös erilliset pöytäkirjat, jotka jokaisen työntekijän tulisi lukea. Ketjun ylläpitämää intranettiä ei puolestaan päivitetä haastateltavien mukaan niin usein kuin olisi suotavaa.

Esimieshaastatteluissa nousi esiin myös lähettäjän ja viestin vastaanottajan vastuu. Esimiehet kokevat alaistensa toisinaan unohtavan oman vastuunsa ottaa selvää asioista sekä ymmärtää jaettu tieto. Osa esimiehistä kokee vastaanottamansa informaation niin hajanaisena, että heidän on vaikea jakaa tietoa eteenpäin. Tämä puolestaan aiheuttaa alaisilla tunteen, ettei tietoa tule tarpeeksi. Yhdestä esimieshaastattelusta kävi ilmi, etteivät alaiset käytä tarpeeksi usein intranettiä, mikä osaltaan johtuu ajan puutteesta työvuoron aikana. Haastattelusta ilmenee kuitenkin, että työntekijöiden olisi hyvä vierailla intranetissä vähintään kerran viikossa työvuoronsa aikana. Näin alaiset pystyisivät säännöllisesti seuraamaan, onko sivuille ilmestynyt uutta tietoa. Myyntipalvelun puolelta annettiin kritiikkiä toisinaan vähäisestä tiedonjaosta. Haastateltava kokee, ettei tietoa aina välity esimiestahoilta yhtä paljon toimiston puolelle kuin muille työntekijöille.

Scandic Julian henkilöstöltä tiedusteltiin, perustelevatko esimiehet alaisilleen syyt, mikäli toimintatavat tai säännöt muuttuvat työpaikalla. Haastateltavat yhtä lukuun ottamatta kokevat, että mikäli muutoksia ei perustella ylemmältä taholta saman tien, perustelut saa aina niitä kysyttäessä. Yksi haastateltava kokee, ettei muutoksen syitä perustella alaisille ollenkaan. Esimieshaastatteluissa nousee esiin vastaanottajan vastuu. Esimiesasemassa olevan työntekijän mukaan alaisilla on myös vastuu kysyä ja vaatia perusteluja, mikäli niitä ei anneta automaattisesti.

#### 4.1.4 Esimiestyön vaikutus koettuun työhyvinvointiin

Hyvinvoinnin johtamisen kannalta esimiesten tehtävänä on huolehtia työn hallinnan edellytyksistä, työprosessien tehokkuudesta, yhteisöllisyydestä sekä palautekulttuurin rakentamisesta. Esimiesten tehtävänä on olla aidosti läsnä alaisille sekä myönteisen ja rakentavan palautteen jatkuva antaminen. (Valtiokonttori 2011, 12–13.) Hotelli Scandic Juliassa esimiesasemassa olevia työntekijöitä ovat vastaanottovirkailijoiden vuoropäällikkö, hotellipäällikkö, controller sekä hotellinjohtaja. Haastatteluissa työntekijät kommentoivat esimiestensä toimintaa suhteessa alaisiin. Myös esimiesten tuli haastatteluissa arvioida omaa toimintaansa sekä rooliansa työyhteisönsä hyvinvoinnin edistäjänä.

Työntekijät vastasivat haastatteluissa kysymykseen, mikä on parasta esimiehessäsi ja hänen toiminnassaan. Haastatteluista kävi ilmi, että työntekijät arvostavat Scandic Julian vastaanoton vuoropäällikön tapaa ottaa huomioon vastaanottovirkailijoiden työn luonne tehdessään muun muassa vuorolistoja. Yhden haastateltavan mielestä vuoropäällikön on helppo samaistua alaisiinsa, sillä hän on työskennellyt vastaanotossa jo pidemmän aikaa ennen siirtymistään esimiestehtäviin. Työntekijöiden mielestä vuoropäällikkö pyrkii aina toteuttamaan alaistensa työvuorotoiveet ja suunnittelee vuorot siten, että ne ovat kaikille työntekijöillä tasa-arvoiset. Vuoropäällikköä pidetään työstään innostuneena, tasapuolisena ja tehokkaana työntekijänä, joka huolehtii

työehtosopimuksen ehtojen täyttymisestä. Vastaanoton vuoropäällikön uskottavuuteen vaikuttaa lähinnä annettu työpanos ja alaiset kokevatkin vuoropäällikön olevan hyvä ja pätevä työssään. Useimpien haastattelujen mukaan vuoropäällikön ikä ei vaikuta hänen uskottavuuteensa esimiehenä. Yhdestä haastattelusta käy ilmi, että esimiehen ikä vaikuttaa jossain määrin uskottavuuteen, mutta iästään huolimatta vuoropäällikkö on täysin kykenevä työhönsä. Toisessa haastattelussa haastateltava myöntää, että mikäli vuoropäällikkö ei olisi ennen nykyistä asemaansa työskennellyt samassa yrityksessä, ikä saattaisi vaikuttaa tämän uskottavuuteen esimiehenä.

Scandic Julian työntekijät pitävät hotellipäällikköä helposti lähestyttävänä esimiehenä, joka on aina tavoitettavissa. Haastattelujen perusteella hotellipäällikkö on reilu, avoin ja pääsääntöisesti ajan tasalla kaikesta. Häntä pidetään myös aikaansaavana, pätevänä ja kiinnostuneena alaistensa hyvinvoinnista eikä hänen ikänsä tai koulutustaustansa vaikuta hänen uskottavuuteensa esimiehenä. Yksi haastateltavista kokee myös, että hotellipäällikkö pitää aina ihailtavasti alaistensa puolia. Hotellipäällikkö saa haastatteluissa kehuja myös siitä, että hän on hoitanut asiakkaiden puhelut sekä hotellihuonevaraukset suoraan keskusmyyntiin, mikä on helpottanut vastaanottovirkailijoiden työtä sekä parantanut asiakaspalautteiden laatua. Myyntipalvelun puolelta puolestaan todettiin, että hotellipäällikön huomio kiinnittyy enemmän vastaanottoon kuin myyntipalveluun, mitä tulee työhyvinvoinnin aktiiviseen edistämiseen.

Hotellin johtaja toimii controllerin sekä hotellipäällikön esimiehenä. Haastattelujen perusteella hotellin johtaja nähdään reiluna esimiehenä, joka on helposti lähestyttävä ja aina tavoitettavissa. Kiitosta hotellin johtaja saa siitä, että hän on oppinut myös kiittämään hyvin tehdystä työstä. Hotellinjohtajaa luonnehdittiin myös ajattelevaiseksi ja henkilöksi, joka harkitsee ratkaisujansa pitkään. Toisinaan hän voisi yrittää myös nopeuttaa päätöksentekoaan.

Esimieshaastatteluiissa esimiesasemassa olevia työntekijöitä pyydettiin arvioimaan itseään esimiehenä. Vastaanoton vuoropäällikkö toivoo, että hänen alaisensa näkisivät hänet tasapuolisena ja kaikin puolin reiluna esimiehenä. Hän tuntee onnistuneensa erityisesti vuorolistojen teossa sekä vuorotoiveiden toteuttamisessa. Vuoropäällikkö on tietoisesti pyrkinyt järjestämään alaisilleen pidempiä yhtäjaksoisia vapaita työn kuormituksen vähentämiseksi sekä huolehtinut alaisensa tauotuksesta mahdollisuuksiensa mukaan. Vuoropäällikkö on myös puuttunut vastaanoton työskentelymahdollisuuksiin muun muassa ohjaamalla työtilojen muuttamista ergonomisemmiksi. Hotellipäällikkö katsoo puolestaan olevansa helposti lähestyttävä esimies, joka tulee toimeen monien erilaisten ihmisten kanssa. Hotellipäällikkö kokee edistävänsä työyhteisönsä hyvinvointia pyrkimällä ylläpitämään yhteishenkeä, olemalla helposti lähestyttävä sekä läsnä päivittäisessä toiminnassa. Hän kokee myös vaikuttavansa hyvinvointiin kouluttamalla vuoropäällikköä, joka puolestaan suunnittelee työvuorolistat siten, että ne kuormittavat mahdollisimman vähän työntekijöitä. Controller tuntee olevansa sosiaalinen ihminen, jolle on helppo puhua.

#### 4.1.5 Palautteenanto

Hyväksi koettu työpaikan ilmapiiri sisältää työtovereilta ja esimieheltä saadun tuen ja avun sekä tunnustuksen hyvästä työstä. Nämä tekijät vähentävät työntekijöiden kokemia stressioireita, tukevat työn sujumista sekä lisäävät työn imua. (Tilev ym. 2009, 26.) *Työn imulla* tarkoitetaan työlleen omistautunutta ja siihen uppoutunutta tarmokasta työntekijää, joka useimmiten kokee työskentelevänsä omalla alallaan. Työn imua koettaessa työ haasteineen ja sisältöineen tuntuu hyvältä ja on suhteellisen pysyvästi vetovoimaista. (Tilev ym. 2009 10.)

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitojen kehittäminen työyhteisössä ja esimiestyössä luovat perustan avoimelle työyhteisölle, jossa uusiutuminen ja oppiminen mahdollistuvat (Kaski & Kiander 2005, 113). Annettaessa palautetta

työstä suoriutumisesta, kehuilla ja kiitoksilla pystytään ohjailemaan työntekijää tehokkaasti, sillä myönteinen asenne vahvistaa myönteistä suhtautumista (Ahola 2011, 75). Myönteinen palaute liittyy onnistumisen kokemuksiin, kuten hyviin työsuorituksiin, jotka synnyttävät iloa ja tyytyväisyyttä työyhteisössä. Tärkeää myönteisen palautteen antamisessa ovat ajoitus sekä aitous. Taitavasti annettu myönteinen palaute on kannustavaa, konkreettista, aitoa sekä välitöntä. (Kaski & Kiander 2005, 115.)

Palautteen vastaanottamisen taito on sidoksissa henkilön itsetuntoon. Heikon itsetunnon omaava työntekijä saattaa kokea kriittisen palautteen uhkana omalle ihmisyydelle, jolloin palautteen saaja voi tuntea, että arvostelun kohteena ei ole suoritus, vaan ihminen itse. Tämän vuoksi kriittinen palaute saattaa muodostua vaikeaksi antaa. Kriittisen rakentavan palautteen lähtökohta on palautteensaajan työskentelyn kehittyminen ja oppiminen. Rakentavasti annettuna palaute auttaa työntekijää oppimaan sekä parhaimmillaan vahvistaa työntekijän pätevyyden ja kyvykkyyden tunnetta ja lisää motivaatiota työn tekemiseen. Esimies voi vaikuttaa alaistensa palautteen vastaanottotaitoihin rakentamalla työskentelyilmapiiriä riittävän turvalliseksi. (Kaski & Kiander 2005, 116.) Palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta tulee helpompaa, kun taitoja harjoitellaan ja pidetään yllä säännöllisesti.

Palautetta annetaan Scandic Juliassa niin kahden kesken kuin ryhmässäkin riippuen palautteen luonteesta. Työntekijät eivät koe saavansa merkittävästi henkilökohtaista palautetta työstä suoriutumisesta esimiehiltään eivätkä useimmat haastateltavista kaipaa tilanteeseen muutosta. Henkilökohtaisen palautteen sijaan saatu palaute koskee yleensä koko henkilöstöä. Osa haastateltavista kuitenkin kaipaa rakentavan palautteen saamista työstään suoriutumisesta sekä kiitosta silloin, kun on hoitanut oman työnsä hyvin. Yksi haastateltavista toivoi palautteenantamiseen muutosta esimiehen suunnalta, sillä hän kokee, ettei ole saanut minkäänlaista palautetta omasta työstään. Haastateltava uskoo, että palautteen saaminen kehittäisi häntä omassa työssään. Esimieshaastattelujen mukaan työntekijöille suunnattu palaute

pyritään antamaan kehittävänä eikä yksittäisiä työntekijöitä syyllistetä toisten työntekijöiden läsnä ollessa. Mikäli kielteiselle palautteelle on aihetta, se pyritään antamaan kahden kesken siten, ettei asiasta tehdä suurta numeroa. Myös muut haastatelluista ovat huomanneet, ettei työpaikassa ole tapana osoitella sormella, mikäli joku työntekijöistä on toiminut väärin. Negatiivinen palaute annetaan aina kahden kesken silloin, kun siihen on aihetta.

Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti, että heidän tulisi kehittää omia palautetaitojaan. Kritiikin antaminen kollegalle koettiin kuitenkin hankalaksi. Yksi haastateltavista ehdotti, että puheeksi otettava asia voitaisiin käydä läpi yhteisissä palaverissa siten, että asiasta keskusteltaisiin kehittävästi etsimättä ketään syyllistä. Osa haastateltavista kokee myös, että kehuja antamista pitäisi harjoittaa työpaikalla useammin. Kehuja annetaan lähinnä silloin, kun toinen työntekijä on edesauttanut seuraavaa työvuoroa tekemällä jotakin valmiiksi etukäteen. Useimmat haastatelluista eivät mieltäneet tarvitsevansa palautetta työstään kollegoiltaan. Osa haastatelluista kokee saavansa jonkin verran palautetta työkavereiltaan, mutta myöntää, ettei palautetta anneta työyhteisössä riittävästi.

### Kehityskeskustelut

Hotelli Scandic Juliassa kehityskeskusteluja järjestetään joka vuosi. Haastattelujen mukaan esimiehen kanssa käytävässä kehityskeskustelussa alaisia pyydetään antamaan palautetta myös esimiesten toiminnasta, jotta kehityskeskustelusta olisi hyötyä molemmille osapuolille. Työntekijät kokivat kehityskeskustelun olevan hyvä vaikutuskanava, jonka kautta alaisella on mahdollisuus puhua kaikista mieltä askarruttavista asioista. Säännöllisesti järjestettävän kehityskeskustelun eli ennalta sovitun tavoitteellisen esimies-alais-keskustelun tarkoituksena on kerrata, mikä merkitys työntekijän työllä on organisaatiossa, mitkä ovat hänelle määrätyt työtehtävät ja asetetut tavoitteet. Työntekijälle kerrotaan, miten hyvin hänen työnsä on arvioitu sujuneen ja mitä häneltä odotetaan jatkossa. Kehityskeskustelussa alaisella on mahdollisuus

sekä velvollisuus kertoa esimiehelleen, miten työntekijä viihtyy ja jaksaa työssään, mitä hän odottaa ja toivoo tulevaisuudeltaan ja minkälaisia ideoita tai ehdotuksia hänellä on työnsä, työyhteisönsä ja yhteisten toimintakäytäntöjen kehittämistä. (Ahola 2011, 83.) Säännöllisesti järjestetyt kehityskeskustelut edistävät luottamuksen ja avoimuuden syntymistä esimiehen ja alaisen välillä (Österberg 2009, 119–120). Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työmenetelmien sekä toimintatapojen kehittämiseen parantavat henkilöstön työkykyä (Kesti 2005, 131).

### Palkitseminen

Motivaatio on sisäinen käyttövoima, joka aktivoi ihmistä saavuttamaan tavoittelemiaan päämääriä. Tehdessään itselleen sopivaa, kiinnostavaa ja riittävän haasteellista työtä, työntekijä kokee olonsa tyytyväiseksi. Mahdollisuus käyttää omia kykyjä, kokea onnistumisia ja toimia itsenäisesti, liittyy vahvasti sisäisen motivaation tunteeseen. Työntekijöille suunniteltu kannustava palkitsemisjärjestelmä houkuttelee osaavaa työvoimaa yritykseen sekä sitouttaa nykyistä henkilöstöä pysymään yrityksessä. (Österberg 2009, 151.)

Palkitsemisen keinot voivat olla sekä taloudellisia että ei-taloudellisia. Ei-taloudellisia palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi positiivinen palaute, työn arvostamisen osoittaminen kiitoksella ja tunnustuksella sekä vastuullisiin projekteihin mukaan ottaminen. Taloudellisia palkitsemisen muotoja voivat olla muun muassa erilaiset henkilökohtaiset lisät peruspalkan lisäksi, harrastus- ja virkistystoiminnan tukeminen sekä erilaiset henkilöstötilaisuudet (Österberg 2009, 153). Henkilöstötilaisuudet ovat työnantajan kustantamia ja järjestämiä yhteisiä tilaisuuksia tai tapahtumia, joiden tarkoituksena on kiittää ja palkita henkilöstöä sekä kohottaa yhteishenkeä ja sitoutumista yritykseen (Österberg 2009, 155). Palkitsemisjärjestelmän, jossa palkitseminen on sekä taloudellista että ei-taloudellista, tulee olla selkeä ja oikeudenmukainen, ja jokaisen työntekijän tulee tietää mistä, milloin ja ketä palkitaan (Österberg 2009, 151).



Scandic Juliassa työntekijöitä palkitaan hyvin tehdystä työstä eri tavoin. Scandic Juliassa henkilöstön hyvät työsuoritukset on huomioitu muun muassa järjestämällä henkilökunnalle yhteisiä kahvitustilaisuuksia, sekä tarjoamalla jokin rahanarvoinen yllätys, kuten leffaliput. Scandic muistaa työntekijöitään vuosittain myös joululahjalla sekä tilanteissa, jolloin työntekijä on työskennellyt talossa tietyn vuosimäärän. Haasteltavat ovat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että kannusteita ja palkkioita hyvin tehdystä työstä saadaan riittävästi. Haastatteluista käy kuitenkin ilmi, ettei työntekijöiden palkitseminen näy samalla tavalla myyntipalvelun puolella kuin vastaanotossa.

### Virkistystoiminta

Yritys voi tarjota henkilöstölleen erilaista virkistystoimintaa, jota voivat olla esimerkiksi koko yrityksen henkilökunnalle järjestettävä yhteinen toiminta tai liikunnan tukeminen. Virkistystoiminnan tarkoituksena on pitää hauskaa koko henkilöstön voimin sekä kohottaa yrityksen yhteishenkeä. Virkistystoiminnan järjestäminen on yksi taloudellisen palkitsemisen muoto. (Österberg 2009, 154–155). Scandic tukee työntekijöidensä liikunnallisuutta erityisillä liikuntaseteleillä, jotka käyvät lukuisiin liikunnanharrastuspaikkoihin. Scandic Juliassa työntekijöillä on myös mahdollisuus käyttää yrityksen kuntosaleja.

Haastatteluissa henkilökunnalta tiedusteltiin, mitä mieltä alaiset ovat järjestetystä virkistystoiminnasta työpaikalla. Suurin osa haastateltavista on tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, eivätkä he kaipaa enempää virkistystoimintaa. Haastateltavat kuitenkin pitävät tärkeänä sitä, että virkistystoimintaa ylipäättänsä järjestetään työpaikalla. Yhdestä haastattelusta kävi ilmi, että virkistystoimintaa voisi järjestää useamminkin. Toisen haastateltavan mielestä on hyvä, että virkistyspäivillä ovat mukana kaikki osastot. Haastateltavan mielestä yhteiset virkistyspäivät lähentävät työntekijöitä sekä antavat mahdollisuuden nähdä oman osaston ulkopuolisia työntekijöitä, sillä heitä ei muutoin tule nähtyä niin paljon.

#### 4.1.6 Työssä jaksaminen

Yksilötason työhyvinvoinnin perustana ovat työntekijän terveys sekä ammatillinen osaaminen (Pietilä & Lahdensaari-Nätt 2012, 8). Työn kuormitustekijät ovat työhön liittyviä piirteitä ja vaatimuksia, jotka jokainen työntekijä kokee omalla tavallaan. Tätä kutsutaan kuormittumiseksi. Työn lisäksi oma toimintakyky, stressin sietokyky, motivaatio, arvot, uskomukset sekä elämäntilanne vaikuttavat ihmisen kokonaiskuormitukseen. Monet työn ulkopuoliset tekijät voivat lisätä tai heikentää ihmisen terveyttä ja työkykyä. (Björn, Hämäläinen & Raudas 2007, 33.) Työajan ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeä työhyvinvoinnin ylläpitämisen vuoksi, sillä työntekijä tarvitsee riittävän vastapainon työn vaatimille voimille työn antamista voimista. Levon aikana työntekijällä on mahdollisuus irtautua työpaikan voimakentästä. (Salomäki 2002, 64.)

Haastateltavat eivät pääsääntöisesti koe työtään liian kuormittavana ainakaan ympärivuotisella tasolla. Kesä 2011 Scandic Juliassa sen sijaan koettiin erittäin haastavana sekä väsyttävänä suuren asiakasvirran sekä hotellin jälleenavaamisesta aiheutuneiden hankaluuksien vuoksi. Haastatteluista kävi ilmi haastateltavien jännittyneisyys kesän 2012 osalle, sillä edeltävän kesän kuormittavuus on vielä tuoreessa muistissa. Haastateltavat kertoivat kuitenkin, että tulevaa kesää on alettu suunnittelemaan jo hyvissä ajoin.

Talvisaikaan työtä Scandic Julian vastaanotossa ei koeta liian kuormittavana, vaan työntekijät tuntevat itsensä virkeiksi aloittaessaan työvuoron. Yksi haastateltavista on kokenut työn toisinaan kuormittavaksi kollegan poissaolon vuoksi, sillä tällöin työt kasautuvat yhdelle henkilölle. Haastatteluissa nousi esiin myös tämän kysymyksen kohdalla vuorolistojen toimivuus, mikä on edesauttanut virkeänä työskentelyä. Haastattelujen mukaan kaikki työntekijät kykenevät irtautumaan työasioista vapaa-ajallaan eikä työtehtäviä ole liikaa työaikaan nähden. Ylityöt Scandic Juliassa ovat harvinaisia, minkä vuoksi työpäivä ei veny työajan yli. Yhden haastateltavan mukaan työtehtävien määrä

riippuu täysin työpäivästä. Haastateltavan mukaan toisinaan voi olla hyvinkin kiire asiakasmääristä riippuen.

Matkailualalla on tyypillistä se, että asiakasvirtojen ennakoitavuus on vaikeaa. Lisäksi esimerkiksi sairauspoissaolot tai muut yllättävät tilanteet aiheuttavat kiiretilanteita, joita hyvänkään organisaation on mahdoton etukäteen täysin hallita. Yllättäviin tilanteisiin voidaan varautua esimerkiksi käymällä yhdessä läpi töiden tärkeysjärjestystä sekä miettimällä tapoja, joilla työn kuormaa voidaan jakaa tasaisesti työntekijöiden kesken. Kun kiire on vain ajoittaista ja kausiluonteista, kiire saattaa jopa lisätä työntekijöiden työtehoa ja tuoda kaivattua vaihtelua. Aikapainetta on helpompi sietää silloin, kun työn sisältö vaihtelee sopivasti. (Tilev ym. 2009, 16–17).

## Tauotus

Kiire on tavallista matkailualalla ja kiireen tunnetta koetaankin yleisemmin matkailu- ja ravintola-aloilla kuin muilla palvelualoilla. Toistuva kiire johtaa helposti tauotuksen laiminlyömiseen ja lähes joka toisella alalla työskentelevällä tauot jäävät usein kokonaan pitämättä tai ne jäävät sovittua lyhyemmiksi. Kovastakaan kiireestä huolimatta taukoja ei tulisi laiminlyödä, sillä ilman niitä työkyky alkaa kärsiä. (Tilev ym. 2009, 16.)

Tauotuksen järjestämisestä sekä sen toimimisesta haastateltavat ovat montaa mieltä. Haastateltavat kokivat, etteivät kaikki työntekijät pääse samalla tavoin tauoille. Eri osastojen kesken tauotus on hankalaa työntekijöiden tietotaidon puutteen vuoksi, sillä työntekijöillä ei ole tietotaitoa tehdä toisen osaston työntekijän töitä. Yhden haastateltavan mukaan työpaikalla on ollut puhetta siitä, että myyntipalvelun työntekijöitä tulisi harjoittelemaan vastaanottovirkailijoiden työtehtäviä, jolloin myös he pystyisivät tauottamaan vastaanoton työntekijöitä tarvittaessa. Kyseisen haastattelun mukaan kukaan työntekijöistä ei kuitenkaan ole tullut harjoittelemaan vastaanoton työtehtäviä.

Tauotuksen kehittäminen ollut esillä Scandic Juliassa jo pidemmän aikaa ja toimia tauotuksen parantamiseksi on tehty. Haastateltavat totesivat, että heidän esimiehensä ovat pyrkineet tauottamaan vastaanottoa itse, mikäli kukaan toinen työntekijä ei ehdi tauottamaan työntekijöitä. Yhden haastateltavan mielestä toisen osaston työntekijän tauotus katkaisee oman työn siten, että töiden jatkaminen hankaloituu jonkun verran tauottamisen jälkeen. Useimmissa haastatteluissa haastateltavat totesivat, että alan ikuinen ongelma on taukojen pitämisen hankaluus, eikä siihen luultavasti saada mitään muutosta. Haastattelujen mukaan lisätyöntekijöiden palkkaaminen ei pelkästään tauotuksen vuoksi ole vaihtoehto. Haastateltavat toteavat, että aamuvuorossa vastaanottovirkailijoiden tauotus onnistuu useimmiten. Iltavuorossa tauotus koettiin mahdottomana, sillä talossa ei ole muita työntekijöitä, jotka voisivat olla tauottamassa vastaanottovirkailijoita.

## Stressi

Stressi voidaan määritellä tilaksi, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi, ahdistuneeksi tai hänen on vaikeaa nukkua asioiden jatkuvasti vaivatessa mieltä. Stressaantumista voivat aiheuttaa niin työasiat kuin yksityiselämään liittyvät asiat. (Tilev ym. 2009, 9.) Stressiä aiheuttavat sellaiset vaatimukset, jotka koetaan tärkeinä ja joihin vastaaminen koetaan välttämättömäksi (Salomäki 2002, 71). Stressituntemuksia kokevat enemmän henkilöt, joiden mieltä painavat työasiat työajan jälkeenkin (Tilev ym. 2009, 9).

Stressiä työtehtävistä suoriutumisesta ei juuri esiinny työntekijöiden keskuudessa lukuun ottamatta kesää 2011, jolloin osa haastateltavista koki stressin työstään lähes ylivoimaisena. Kyseisenä kesänä työntekijöillä oli vaikeuksia ehtiä tehdä kaikki työvuoron aikana vaadittavat työtehtävät. Yhden haastateltavan mukaan työstressi riippuu asiakaskunnasta, joka vaihtelee päivittäin. Pääsääntöisesti haastateltavat kykenevät jättämään työtehtävänsä työpaikalle, eivätkä he murehdi työasioita vapaa-aikanaan. Yksi haastateltava

kokee stressiä työtehtävistä suoriutumisesta silloin, kun työtä on kertynyt liikaa yhdelle hengelle kollegan poissaolon vuoksi. Kolmannes haastateltavista koki stressaavana sen, etteivät he ole päässeet pitämään lomaa työstään. Tämä johtuu siitä, että Scandic Julian tilapäisen sulkemisen vuoksi työntekijöille ei ole kertynyt kesälomia, mikä on vaikuttanut haastateltavien työssä jaksamiseen.

## Ergonomia

Työtehtävien ergonomisen perustan muodostavat työtila, tilan käyttö, kalusteet ja työvälineet. Työasentoihin ja -liikkeisiin vaikuttavat työtehtävät, työpiste ja henkilökohtainen työtapa. Työpaikalla järjestettävällä ohjauksella, opastuksella, koulutuksella ja harjoittelulla voidaan lisätä työyhteisön ergonomista osaamista. Muun muassa useat työterveyshuoltoyksiköt tarjoavat ergonomiseen selvittämiseen, opastukseen sekä koulutukseen liittyviä palveluja. Työpaikkakohtaisia fyysisiä kuormitustekijöitä voidaan selvittää muun muassa seuraamalla sairauspoissaolo- ja työtapaturmatilastoja ja pitämällä kirjaa esimiesten, työntekijöiden sekä työsuojelun yhteistoimintahenkilöiden havainnoista ja tuntemuksista. Myös työterveyshuollon työpaikkakäynnit ja -selvitykset tarjoavat tietoa työn fyysisistä kuormitustekijöistä. (Björn; Hämäläinen & Raudas 2007, 30.)

Hotellialan toimisto- ja vastaanottotyöpisteiden tärkeitä huomioitavia seikkoja hyvän työergonomian kannalta ovat muun muassa hyvä ja helposti säädettävä työtuoli, tilava työtaso, joka tukee käsiä ja ranteita tehtäessä näyttöpäätetyötä, hyvät työasennot ja -liikkeet sekä hyvät katseluolosuhteet. Näyttöpäätetyössä tietokoneen näytön yläreunan tulisi sijaita silmien tason alapuolella. (Björn; Hämäläinen & Raudas 2007, 32.) Työturvallisuuslaissa veloitetaan kiinnittämään huomiota muun muassa henkilöstön mitoittamiseen eli henkilöstön määrään, työpisteen ergonomiaan sekä työasentoihin ja -liikkeisiin, sillä alalla on rasitusvammoista aiheutuvia ammattitautteja sekä tuki- ja liikuntaelinten sairauksia. (Björn; Hämäläinen & Raudas 2007, 30.)

Scandic Juliassa työn ergonomisuuteen on puututtu vastikään. Työntekijät ovat saaneet muun muassa rannetuet hiirimattoihin ja tuolit, työtasot sekä näppäimistöt pystytään säätämään itselle sopivalle korkeudelle. Vastaanottoon on myös hankittu ergonominen matto, jonka päällä työntekijöiden on pehmeämpi seistä. Vastaanoton puolella vastaanottotiskin keskimmäisen tietokoneen näyttö on yhden haastateltavan mielestä huonossa kulmassa päänasentoon nähden eikä sitä pysty säätämään vastaanoton tiskin vuoksi. Asiasta on haastateltavan mukaan ilmaistu lähiesimiehelle. Myös vastaanoton parkkikoneen sijainnista huomautettiin haastattelussa. Ylettyäkseen parkkikoneeseen, työntekijä joutuu kyykistymään. Haastateltava kokee tämän inhottavana. Esimieshaastattelussa haastateltava kuitenkin toteaa, että parkkikoneen uudelleen sijoittaminen ei käytännössä ole mahdollista. Vaikka vastaanotossa sijaitsevat työtuolit ovat säädettävissä, yksi haastateltavista ei viitsi säätää tuolia itselleen sopivaksi, sillä tuolit on jo säädetty tiettyjen työntekijöiden mukaan. Haastateltavien mielestä työn ergonomiaan on hotellin avaamisen jälkeen panostettu kiitettävästi.

#### 4.1.7 Työterveyshuolto ja työturvallisuus

Työnantajan on työterveyshuoltolain mukaan järjestettävä kustannuksellaan henkilöstölleen työterveyshuolto. Hyvin järjestetty ja toimiva työterveyshuolto edistää työntekijöiden hyvinvointia. Tämän vuoksi on tärkeää, että työterveyshuolto ja sen palvelut ovat helposti lähestyttävissä. (Björn ym. 2007, 12; Tilev ym. 2009, 10.) Scandic Julian työterveyshuollon palveluista vastaa lääkärikeskus Mehiläinen. Scandic Julian henkilöstö on käyttänyt työterveyshuollon palveluja ja työntekijät pitävätkin palveluja helposti saatavina. Erityistä kiitosta haastatteluissa saavat Mehiläisen tarjoamat määräaikaistarkastukset.

Sairauspoissaoloihin suhtaudutaan työpaikalla myönteisesti eikä väärin perustein hankittuja sairaslomia esiinny haastateltavien mukaan Scandic Juliassa. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, ettei työpaikalla tarvitse pelätä

sairaslomalle jäämistä. Esimiehet eivät haastateltavien mukaan edellytä työntekijän läsnäoloa, mikäli alainen tuntee olonsa sairaaksi. Työntekijöiden oma suhtautuminen sairauslomalle jäämiseen puolestaan vaihtelee. Osa työntekijöistä kokee, että töistä on vaikeaa jäädä pois sairauden vuoksi, sillä tilalle ei välttämättä saada helposti toista työntekijää. Työntekijöiden kokemusten mukaan esimies lähettää sairaana olevan kotiin, mikäli alainen ei itse ano sairauslomaa. Esimieshaastattelusta käy ilmi, että sairauslomien varalle Scandic Juliassa löytyy tällä hetkellä tarvittaessa työhön kutsuttavia työntekijöitä, jotka sairauden sattuessa pääsevät tuuraamaan vakiohenkilökuntaa.

Hotelli- ja ravintola-alalla tapahtuu keskimääräistä enemmän lieviä työtapaturmia (Björn ym. 2007, 28). Työtapaturma on äkillinen, ennalta arvaamaton ja ulkoisen tekijän aiheuttama tapahtuma, josta on seurauksena vamma tai sairaus (Työtapaturmavakuutuslaitosten liitto 2012). Tapaturmariski kasvaa, jos työaika venyy hyvin pitkäksi, ajoittuu yöhön tai varhaiseen aamuun, sillä väsyneenä ihminen tekee virheitä, joita hän ei tekisi virkeänä. Asiakkaan päihtymys puolestaan lisää väkivaltariskin lisäksi siisteyden ja järjestyksen ongelmia. Työtapaturmia voidaan ehkäistä muun muassa tila- ja työsuunnittelulla, hankinnoilla, siisteyden ja järjestyksen ylläpidolla, työntekijöiden ammattitaidolla, ohjeistuksella, työjärjestelyillä sekä turvallisilla työtavoilla. (Tilev ym. 2009, 11.) Työturvallisuudesta on huolehdittu hotelli Scandic Juliassa monin eri tavoin. Haastattelussa ilmenneiden vastausten mukaan Scandic vaatii hotelleissa järjestettävän vuosittain niin poistumis-, palo- kuin sammutusharjoituksiakin. Myös ensiaputaitoisten työntekijöiden määrälle on omat säädökset ketjun puolesta. Muita työturvallisuutta lisääviä tekijöitä ovat muun muassa lukitut ovet yön aikana, vartiointipeilit aulassa, hätäpainike vastaanotossa sekä kameravalvonta. Henkilökunnan tulee myös lukea vastaanotossa sijaitseva turvallisuuskansio vuosittain.

Haastattelussa tiedusteltiin, tuntevatko työntekijät olonsa turvatuksi työvuoronsa aikana. Noin puolet vastaajista ei koe oloaan turvattomaksi työvuorossa. Muutamat haastateltavat kokevat olonsa epämukavaksi erityisesti

ollessaan yksin työvuorossa. Yksin työskentelyä pelätään erityisesti siltä varalta, jos työntekijän täytyy käydä vessassa, jolloin vastaanotto jää valvomatta. Toimiston puolella työntekijöiden turvallisuuskokemusta ehkäisee työpöytien sijoittelu, sillä kaikki työntekijät eivät pysty uloskäyntien määrän vuoksi istumaan huoneessa siten, että selkä olisi seinää vasten. Yhdestä haastattelusta kävi myös ilmi, että takaovi toimiston tiloissa on usein ollut lukitsematta, minkä vuoksi kuka tahansa saattaa päästä sisälle henkilökunnan tiloihin. Haastateltava kuitenkin totesi, että nykyään ovi pidetään useimmiten suljettuna.

#### 4.1.8 Rekrytointi ja perehdytys

Onnistuneilla rekrytoinneilla on yrityksen menestymisen kannalta suuri merkitys, sillä niiden avulla yritys varmistaa kilpailukykynsä säilymisen myös tulevaisuudessa. Rekrytointi ja sen toteuttamistapa vaikuttavat myös yrityksen antamaan kuvaan työnantajana. Rekrytoiva esimies on vastuussa yrityksen rekrytointipäätöksistä. (Österberg 2009, 79.) Onnistunut rekrytointi edellyttää huolellista rekrytointiprosessin suunnittelua. Se, miten onnistunut rekrytointi lopulta oli, nähdään vasta kuukausien kuluttua uuden työntekijän aloittamisesta. Mikäli rekrytointi epäonnistuu, sen suurimmat syyt liittyvät yleensä rekrytointitarpeen ja tavoitteen huolimattomaan määrittelyyn. Tällaisessa tilanteessa on vaarana, että työntekijälle luvataan liikaa ja hänen odotuksensa eivät toteudu työsuhteen aikana. (Österberg 2009, 96.)

Scandic Julian rekrytointiprosessista vastaavat hotellin esimiesasemassa olevat työntekijät, lukuun ottamatta vastaanoton vuoropäällikköä, joka kuitenkin pystyy ehdottamaan mahdollisia uusia työntekijöitä. Rekrytoitaessa uusia työntekijöitä vastaanottoon, työhön palkataan erikseen päivävuoroa ja yövuoroa tekevät työntekijät. Rekrytointiprosessissa hakijoille tehdään selväksi, mihin vuoroon työntekijää haetaan ja mitä työtehtäviä työnkuvaan kuuluu. Haastattelujen perusteella työntekijät ovat kokeneet saaneensa todellista tietoa siitä, mitä työtehtävät pitävät sisällään ja millainen työn luonne on. Kukaan työntekijöistä



ei ole työsuhdetta aloittaessaan kokenut sellaisia kielteisiä yllätyksiä työn sisältöön liittyen, mitkä eivät olisi tulleet ilmi haastatteluvaiheessa. Yksi haastateltavista on puolestaan kokenut positiivisena yllätyksenä sen, ettei haastattelussa kerrotusta informaatiosta huolimatta ole joutunut tekemään yövuoroja uransa aikana. Työnhakuvaiheessa työntekijälle oli annettu ymmärtää, että yötyöt ovat mahdollisia.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla uusi työntekijä tai yrityksen sisällä työtehtäviä vaihtava henkilö saadaan mahdollisimman pian sulautettua osaksi organisaatiota ja työyhteisöä sekä oppimaan omat työtehtävänsä. Vaikka perusteellinen perehdyttäminen vie aikaa, sen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin kuin vähäisen perehdytyksen saanut työntekijä. Perusteellinen perehdytys takaa työtehtävien oppimisen oikein ja siten, että mahdollisten virheiden määrä minimoidaan ja niiden korjaamiseen käytetty aika ja raha säästetään. Perusteellisesti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän mielialaan, antaa turvallisuuden tunteen perehdytettävälle ja sitouttaa hänet sujuvammin yrityksen ja työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi. Perehdytys on tärkeää läpi työuran, sillä jo suhteellisen lyhyessä ajassa työtehtävissä, käytettävässä tekniikassa ja työympäristössä saattaa tapahtua useita muutoksia. Myös pitkien perhevapaiden, ulkomaisen työskentelyjakson tai pitkän opiskelujakson jälkeen palaavalle työntekijälle tulee järjestää perehdytys. (Österberg 2009, 101-102.)

Hotelli Scandic Julia avasi ovensa uudelleen hotellissa tehtyjen muutosten jälkeen keväällä 2011. Osa vanhoista työntekijöistä jatkoi työsuhdettaan jälleenavaamisen jälkeen ja muutamat haastateltavat tulivat taloon uusina työntekijöinä. Ennen hotellin avaamista talossa järjestettiin kahden viikon perehdyttämisjakso. Haastateltavat ovat kokeneet kahden viikon perehdytysjakson pääasiassa hyvänä perehdytyskeinona, mutta useimmat haastateltavista olisivat toivoneet enemmän käytännön harjoittelua, sekä mahdollisuutta tutustua huonetyyppeihin etukäteen. Useimmat haastateltavat ovat kokeneet oppineensa työn itsenäisesti sekä kollegoilta kysymällä.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että hotellin avausaika oli hyvin kiireinen asiakkaiden määrän vuoksi, joten perusteelliseen perehdyttämiseen ei hotellin avauduttua ollut aikaa. Haastateltavat myönsivät kuitenkin, että nykyään uuden työntekijän perehdytys hoidetaan paremmin ja perehdytykseen käytetään enemmän aikaa. Yksi myyntipalvelussa toimiva työntekijä on kokenut, ettei minkäänlaista perehdytystä järjestetty hänen aloittaessaan työtään. Kyseinen haastateltava olisi toivonut edes jonkinlaista perehdytystä nykyisiin työtehtäviinsä. Esimieshaastatteluissa esimiesasemassa olevat työntekijät kertoivat osallistuvansa itse rekrytointiprosessiin sekä perehdytykseen. Rekrytoitaessa uusia työntekijöitä controller ja hotellipäällikkö voivat valita, ketä kutsutaan haastatteluun, mutta lopullinen päätös uudesta työntekijästä tehdään yhdessä hotellinjohtajan kanssa. Perehdytyksestä vastaavat heidän lisäksi myös muut työntekijät. Esimerkiksi vastaanoton vuoropäällikkö perehdyttää uudet vastaanottovirkailijat käymällä läpi niin työn turvallisuusohjeistuksia kuin käytännön työtehtäviäkin.

Scandic Julian työntekijät ovat pääsääntöisesti hyvin sitoutuneita työhönsä eikä kukaan haastateltavista halua tai ole vaihtamassa työpaikkaa lähitulevaisuudessa ainakaan esimiehen toiminnasta johtuvista syistä. Useimmat haastateltavista eivät näe uralla etenemismahdollisuuksia Scandic Julian toimipisteessä työpaikkojen vähäisyyden vuoksi. Tulevaisuudessa tämä saattaa vaikuttaa heidän päätökseensä vaihtaa työpaikkaa.

## Arvot

Yrityksen viralliset arvot luovat yrityskulttuurin perustan. Ne toimivat parhaiten silloin, kun ne ovat yhteneviä työyhteisön omien arvojen kanssa. Arjessa elävät arvot ovat valintoja ohjaavia periaatteita, joihin sisältyy yhteinen ymmärrys siitä, mikä on tärkeää ja mitä kohti on kannattavaa mennä. Kun arvojen merkitykset on sisäistetty kaikilla organisaatiotasoilla, ne alkavat ohjata työyhteisön arjen toimintaa. Tämän vuoksi esimiehen tulee tunnistaa paitsi yrityksen, myös alaistensa sekä omat arvonsa.

Arvojohtajan on tärkeää tuntea itsensä sekä alaisensa. Arvojen tulisi olla valintoja ohjaavia periaatteita, jotka toimivat johtamisen apuvälineinä. Arvot ovat koko henkilökunnan yhteisiä asioita ja niiden tulee näkyä kaikessa arkisessa toiminnassa. Arvojen toteutumista arvioivat muun muassa henkilöstö, asiakkaat, omistajat, kilpailijat sekä yhteistyökumppanit. Esimiehen roolina on tehdä arvoista ymmärrettäviä. Vasta silloin jokainen työntekijä tietää, mitä ne merkitsevät juuri hänen työssään, jotta hän voi tehdä työnsä mahdollisimman hyvin.

Vaikka Scandic Juliassa on olemassa koko organisaation yhteisesti omaksumat arvot, työyhteisön omat arvot saattavat poiketa organisaation arvoista, ne saattavat olla yksityiskohtaisempia tai niitä saattaa olla useampia. Työyhteisössä on hyvä määrittää myös omat arvot koko organisaation arvojen lisäksi, sillä se vahvistaa työntekijöiden tunnetta siitä, että jokainen tietää, mitä asioita työyhteisössä tavoitellaan. Mikäli arvot eivät ole yhteisesti määriteltäviä, jokainen työntekijä toimii omien henkilökohtaisten arvojensa mukaan. Arvoista johtuvien väärinkäsitysten ehkäisemiseksi yhteisten arvojen määrittely on tärkeää. (Jabe 2011, 32, 34.)

Uudistuneen Scandic Julian myötä hotelli on omaksunut uudet Scandicin arvot, joiden tulisi näkyä työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa sekä asiakaspalvelussa. Uudistuneet arvot ovat caring (välittäminen), casual (mahdollisuus olla oma itsensä) ja creative (luovuus). Henkilökunnalle on järjestetty koulutusta näihin arvoihin liittyen, jotta ne ohjaisivat kaikkea toimintaa Scandic Juliassa. Haastattelujen perusteella kaikki haastateltavat tuntevat vallitsevat arvot ja pyrkivät toimimaan niiden mukaan. Muutaman haastateltavan mukaan kyseiset arvot ovat niin maanläheisiä, että ne on helppo omaksua ja ottaa mukaan omaan työskentelyyn. Esimieshaastattelujen mukaan arvot ovat vielä kehitysasteella ja työtä arvojen toteutumiseen ja omaksumiseen tehdään koko ajan henkilöstön kouluttamisen kautta. Esimieshaastattelusta kävi ilmi, että nykyiset arvot ovat entisiä paljon selkeämmät ja haastateltava epäilikin henkilökunnan muistaneen huonosti vanhat Scandicin arvot.

## Muut kommentit

Haastattelujen lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus kommentoida haastattelua sekä kertoa vielä mahdollisesti seikoista, jotka vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin. Yksi haastateltava totesi haastattelun lopussa, että viisi yövuoroa viikossa on paljon. Toinen haastateltavista lisäsi, että asiakkaiden jättämille asiakaspalautteille olisi hyvä kehittää jonkinlainen konkreettinen palautelaatikko Scandic Julian aulaan. Haastateltava uskoo, että hotellin asiakkaat jättäisivät käsinkirjoitetut palautteet luultavasti mieluummin tällaiseen palautelaatikkoon kuin vastaanoton työntekijälle.

## 4.2 Kehitysehdotukset

Valtaosa haastateltavista kokee työpaikalla järjestettävän palkitsemisen ja virkistystoiminnan riittäväksi. Tällä hetkellä virkistystoiminta Scandic Juliassa näkyy liikunnallisuuden tukemisena liikuntasetelein sekä työntekijöiden mahdollisuutena hyödyntää hotellin omaa kuntosalia. Scandic Julia järjestää vuosittain järjestettävät vuosijuhlat kaikille Scandic Julian eri osastoille sekä muita virkistystapahtumia, kuten ulkoilua, joihin osallistuminen on vapaaehtoista. Edellä mainittujen lisäksi työnantajalla on lukuisia muitakin vaihtoehtoja alaistensa virkistystoiminnan kehittämiseksi. Harrastus- ja virkistysmahdollisuuksia ovat esimerkiksi hotellin tiettyjen tilojen antaminen henkilöstön harrastuskerhojen käyttöön sekä mahdollisesti niiden rahallinen tukeminen. Liikuntasetelien rinnalle työnantaja voi tarjota työntekijöilleen markkinoille muutama vuosi sitten tulleen kulttuurisetelin. Kulttuuriseteli toimii liikuntasetelin tavoin työsuhde-etuna. Kulttuuriseteliä voi käyttää museoissa, taidenäyttelyissä ja teattereissa. Vaihtoehtoisia tapoja virkistystoiminnan järjestämiselle sekä yhteishengen kohottamiselle ovat eri kilpailut ja pelit, joita järjestetään useissa urheilulajeissa. Yhteishengen nostatuksen ja hauskanpidon lisäksi osanotto tällaisiin tapahtumiin lisää yrityksen positiivista näkyvyyttä. (Österberg 2009, 154–155.) Kilpailujen lisäksi Turussa järjestetään lukuisia

muita massaurheilutapahtumia, kuten Naisten Kuntovitonon tai Paavo Nurmi Marathon, joihin yrityksistä voidaan lähteä porukalla mukaan.

Niin henkilökunnalle suunnattu kuin työntekijöiden välinenkin palautteenanto Scandic Juliassa on vähäistä. Palautteenanto tai antamatta jättäminen on yhteydessä työntekijöiden tunteeseen siitä, miten he kokevat työtänsä arvostettavan työyhteisössä. Mikäli ihminen kokee, ettei hänen työtään arvosteta, hänen intohensa ja motivaationsa eivät säily pitkään tulos- ja tavoitehakuisuutena (Österberg 2009, 180). Esimies voi lisätä henkilökunnan tulos- ja tavoitehakuisuutta muistuttamalla työntekijöitä siitä, mikä merkitys heidän toiminnallaan ja työpanoksellaan on.

Useissa yrityksissä suosittu käytäntö on hyvä työkaveri-tunnustus tai vuoden työntekijän valitseminen. Tunnustus työntekijän saavutuksista tai ominaisuuksista voi olla esimerkiksi kehystetty todistus, joka sijoitetaan näkyvälle paikalle esimerkiksi hotellin aulaan. Työntekijän valitseminen perustuu työyhteisön yhteisiin arvoihin. Valitseminen voi liittyä niin yhteishengen kohottamiseen kuin työsuoritukseenkin liittyviin tekijöihin. Kollegat valitsevat hyvän työkaverin tai vuoden työntekijän nimettömällä äänestyslapuilla, jotka esimies kerää ja laskee. Valittua työntekijää voidaan muistaa vaihtoehtoisesti myös pienellä rahanarvoisella tunnustuksella, kuten lahjakortilla tai elokuvalipuilla. Scandic Julian kokoisessa työyhteisössä vuoden työntekijä tulisi mahdollisesti valita esimerkiksi parhaimman työsuorituksen tai hyvien asiakaspalautteiden määrällä mitattuna. Pienessä työyhteisössä äänestykseen perustuva vuoden työntekijä-tunnustus saattaa aiheuttaa sen, että työyhteisössä pyritään kierrättämään tunnustusta niin, että jokainen työntekijä saisi palkinnon joskus itselleen. Toisaalta työntekijöiden väliset työajan ulkopuoliset suhteet saattavat vaikuttaa siihen, että palkinto vaihtelee vain muutaman työkaverin kesken.

Yrityksen sisäisessä viestinnässä tulee ottaa huomioon myös eri osastojen välinen tiedonkulku. Avoimessa viestinnässä on tärkeää, että eri osastojen

kokouspöytäkirjat tallennetaan paikkaan, josta halukkaat voivat käydä tutustumassa niihin. (Österberg 2009, 182.) Tiedonvälitys Scandic Juliassa koetaan toimivana osastojen sisällä, mutta osastojen välisessä tiedon välityksessä ilmeni haastattelutulosten perusteella parantamisen varaa. Haastattelujen mukaan vastaanottovirkailijoiden kokousten pöytäkirjat eivät aina päädy kaikkien osastojen työntekijöiden nähtäväksi. Tästä syystä Scandic Juliassa voitaisiin harkita pöytäkirjojen tallentamista yhteisesti sovittuun paikkaan, jossa kaikki halukkaat voivat käydä katsomassa pöytäkirjoista löytyvät tiedot. Haastattelujen perusteella kaikki osastot eivät myöskään saa tietoa joka kerta toisten osastojen palavereista, jolloin kyseisten työntekijöiden on mahdotonta osallistua niihin. Esimies voi lisätä eri osastojen välistä tiedonjakoa ilmoittamalla palavereiden aikatauluista esimerkiksi yhteisellä ilmoitustaululla, jotta toisten osastojen työntekijät pysyvät ajan tasalla.

Haastatteluista kävi ilmi, ettei esimiestyön tukemiseen järjestetä varsinaista koulutusta hotelli Scandic Juliassa, vaan esimiehen oma lähiesimies hoitaa perehdytyksen esimiestehtäviin. Esimiestyön tukemiseksi Scandic Juliassa olisi hyvä olla esimiesten väliseen viestintään tarkoitettu oma viestintäkanava, josta löytyy tietoa esimerkiksi yrityksen perehdyttämis-, rekrytointi- ja henkilöstönkehittämiskäytännöistä, työlainsäädäntöön, työterveyshuoltoon ja yrityksen omiin käytäntöihin, kuten sairauslomiin liittyviä asioita. Esimiesten yhteinen viestintäkanava voi sijaita esimerkiksi intranetissä, minkä tarkoituksena on tarjota tukea ja tietoa esimiesten henkilöstötyöhön. Yhteiset sivut mahdollistavat tiedon löytymisen yhdestä ja samasta paikasta. Sivuille voi lisätä ohjeita ja lomakkeita esimerkiksi palaverikäytäntöjen luomiseksi, palautteen antamiseen, kehityskeskustelujen käymiseen ja työilmapiirin parantamiseen. (Österberg 2009, 185.)

Huolimatta siitä, että suurin osa haastateltavista ei kaipaa nykyistä kummempaa palautetta työstä suoriutumisestaan, esimiehen tulee ottaa huomioon se, että myös palautetta kaipaavia työntekijöitä on työyhteisössä. Myönteisen palautteen antaminen edistää avoimen työyhteisön kehittämistä sekä vahvistaa

työntekijöiden onnistumisen kokemuksia. Rakentava palaute puolestaan kehittää työntekijää omassa työssään. Esimies voi harjoittaa palautteenantamista työn ohessa tekemättä palautteenantotilaisuudesta suurta numeroa.

Myyntipalvelussa työskentelevä työntekijä kokee, ettei työhyvinvointia edistetä esimiehen toimesta yhtä aktiivisesti kaikilla osastoilla. Esimiehen tulee muistaa tasapuolisuus alaisiaan kohtaan sekä ottaa huomioon jokaisen työntekijän toiveet ja tarpeet. Tasapuolinen hyvinvoinnin edistäminen ehkäisee muun muassa kitkan syntymistä työyhteisön eri jäsenten välille. Yksi haastatelluista kokee myös, etteivät palkitsemiskäytännöt näy samalla tavoin myyntipalvelun puolella kuin vastaanotossa. Esimiehen tulee osoittaa tasapuolisuutta myös työntekijöiden palkitsemisessa. Hyvästä työsuorituksesta palkitseminen on yksi palautteenannon muoto. Ansaittu palkinto motivoi työntekijää yhä parempiin työsuorituksiin.

Yhden haastattelun mukaan vastaanottovirkailijoiden tauotusta on pyritty järjestämään eri keinoin. Toimiston työntekijöiden on ollut tarkoitus tulla harjoittelemaan vastaanoton työtehtäviä, jotta myyntipalvelun työntekijöillä olisi tietotaitoa tehdä vastaanottovirkailijoiden työtehtäviä virkailijan tauon aikana. Ketään työntekijöistä ei kuitenkaan haastateltavan mukaan ole tullut harjoittelemaan vastaanottoon. Mikäli tällaiselle järjestelylle on edelleen tarvetta, esimiehen tulisi varmistaa, että asian eteen tehdään tarvittavat järjestelyt, jotta vastaanottovirkailijoiden työtehtävien harjoittelu on mahdollista.

Esimieshaastattelujen mukaan työntekijät eivät vieraile intranetissä tarpeeksi usein, mikä osaltaan johtuu ajan puutteesta työvuoron aikana. Koska intranetistä löytyvä tieto on kuitenkin tärkeää henkilökunnan työn kannalta, aikaa intranetissä vierailemiseen tulisi järjestää edes kerran viikossa. Työntekijä voisi mahdollisesti saapua töihin 20–30 minuuttia ennen varsinaisen työvuoron alkua ennen kuin edellinen työntekijä poistuu vuorosta. Tällöin työntekijä pystyisi rauhassa perehtymään intranetissä päivitettyyn tietoon. Intranetissä

olevan tiedon säännöllinen lukeminen parantaa yrityksen sisäistä viestintää vaikuttamalla myös työn sujumiseen. Intranetissä olevan tiedon lukemiseen käytettävä aika tulisi sisältyä työaikaan.

Hotellinjohtajaa luonnehdittiin haastatteluissa ajattelevaiseksi henkilöksi, joka harkitsee ratkaisujansa pitkään. Toisaalta yhdestä haastattelusta kävi ilmi, että hotellinjohtaja voisi toisinaan nopeuttaa päätöksentekoaan. Hotellinjohtajan välittämän tiedon nopeus on ensiarvoisen tärkeää työyhteisössä, sillä muut esimiehet eivät voi jakaa tietoa eteenpäin alaisilleen, ennen kuin he ovat saaneet siihen varmistuksen omalta esimieheltään. Nopea tiedonkulku vähentää työntekijöiden epävarmuutta tulevaisuutta ja omaa työtään kohtaan. Tiedonkulun puute tai vähäisyys saattaa heijastua myös asiakastilanteisiin.

Haastattelutilanteen lopussa haastateltavalla oli mahdollisuus esittää vielä erillisiä kommentteja esimerkiksi haastatteluun tai työntekijän kokemaan työhyvinvointiin liittyen. Yksi haastateltava toivoi haastattelunsa lopussa, että hotelliasiakkaiden käsinkirjoitetuille asiakaspalautteille saataisiin oma palautelaatikko. Tällöin asiakkaan ei tarvitsisi jättää palautetta suoraan vastaanottovirkailijalle. Asiakaspalautelaatikko voisi mahdollisesti sijaita hotellin aulassa hieman erillään vastaanottotiskistä. Palautteiden jättäminen laatikkoon takaisi varmemmin asiakkaan anonyymiyden.

#### 4.3 Toimeksiantajan näkemyksiä työhyvinvointihaastattelujen tuloksista

Haastatteluaineiston purkamisen jälkeen toimeksiantajalle lähetettiin kooste työhyvinvointihaastattelujen tuloksista. Haastattelutulosten kooste sisältää haastateltavien kokemuksia ja mielipiteitä työhyvinvointinsa tilasta Scandic Juliassa teema-alueittain. Haastateltavat arvioivat työpaikkansa viihtyvyyttä, työssä jaksamista, tiedonvälitystä, palautteenantoa, työterveyshuoltoa, työturvallisuutta, rekrytointia, perehdytystä sekä esimiestensä toimintatapoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi.



Toimeksiantajaa pyydettiin kommentoimaan koosteessa esiintyneitä tuloksia. Toimeksiantajaa pyydettiin arvioimaan haastattelujen toteutustapaa, rakennetta ja ajankohtaisuutta. Toimeksiantajan toivottiin myös ilmaisevan mielipiteensä haastatteluilla saavutetuista tuloksista; toivatko tulokset ilmi uusia asioita henkilökunnan työhyvinvoinnin tilasta sekä kertomaan, onko toimeksiantajalla aikomuksia ryhtyä jonkinlaisiin toimenpiteisiin tulosten perusteella.

Sähköpostiviestissään (31.10.2012) työni toimeksiantaja kommentoi edellä mainittuja asioita seuraavasti:

- *Haastattelun toteutus oli todella hyvä, toteutettu joustavasti kummankin osapuolen osalta.*
- *Aihealueet olivat hyvin valmiiksi mietittyjä, laaja - alaisia kysymyksiä. Haastatteliija osasi selkeästi haastatella ja jututtaa henkilökuntaa.*
- *Tallennustapa oli hyvä, varmasti haastattelun tekijän kannalta parempi, sai keskittyä itse haastatteluun, kun ei tarvinnut kirjata samalla ylös.*
- *Haastattelu tuli mielestämme hyvään saumaan ja tarpeeseen.*
- *Haastattelun tulokset olivat mielestämme todella hyvät, vaikka tiesimme että meidän osastollamme menee hyvin, oli hienoa ja kannustavaa saada nähdä se myöskin paperilla.*
- *On hyvä tapa, että työntekijät pääsevät kertomaan asioistaan kokonaan talon ulkopuoliselle henkilölle nimettömänä.*
- *Jatkotoimenpiteitä tällä hetkellä on, että aioimme käydä nämä tulokset osastomme palaverissa läpi henkilökunnan kanssa, kuulla heidän ajatuksiaan ja ehdotuksiaan jatkoa ajatellen, esim: millä saamme pidettyä tasomme hyvällä tasolla.*
- *Hienoa huomata itsekkin, jo joidenkin asioiden muuttuneet tuon keväisen haastattelun jälkeen. Palautteenantoa on lisätty, olemme lisänneet osastomme palavereja 1 x / työvuorolista ja koittaneet tehdä näistä "vähemmän" virallisia, ilman virallista esityslistaa.*
- *Syyskuussa ketjun tekemässä asiakastyytyväisyys kyselyssä, hotellimme nousi koko Suomen parhaaksi. Ja tämän kunniaksi juuri maanantaina kilistelimme kuohuviinin sekä kakkukahvien kera oman osastomme palaverissa.*

*Uskon hyvän fiiliksemme näkyvän myös asiakkaillemme.*

*- Muutenkin henkilökunnalta on tullut kiitettävää palautetta haastattelusta, olivat kokeneet sen mukavana tilaisuutena ja olit osannut jututtaa ja vetää keskustelua hyvin.*

## 5 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN MALLIT ESIMIESTYÖN TUKENA

Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen on olemassa erilaisia kehittämismalleja, jotka tukevat esimiehen työtä työyhteisönsä ja koko organisaationsa hyväksi. Työni toimeksiantajan mukaan työhyvinvointihaastatteluista ilmenneiden tulosten perusteella hotelli Scandic Juliassa tulisi jatkossa miettiä, millä keinoilla nykyistä hyvän työhyvinvoinnin tilaa on mahdollista ylläpitää myös tulevaisuudessa. Kehittämismallien avulla työpaikalla on mahdollista ottaa käyttöön mallien mukaiset toimintatavat, joiden positiivisista vaikutuksista on tutkittua tietoa. Kehittämismallit takaavat yritykselle paremmat mahdollisuudet työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämiseen ja sitä kautta yrityksen tuloksen kasvattamiseen. Kehittämismallien noudattaminen on konkreettinen tapa parantaa työhyvinvoinnin edellytyksiä yrityksessä. Seuraavissa kappaleissa keskitytään varhaisen puuttumisen toimintamalliin sekä Investors in People-kehittämismalliin osana työhyvinvointia tukevaa esimiestyötä.

### 5.1 Varhainen puuttuminen työhyvinvoinnin edistämisen työkaluna

Vuoden 2011 alusta alkaen Suomen valtio on ryhtynyt kannustamaan rahallisesti työkyvyn tukimallien kehittämistä. ”1.1.2011 voimaan tulleen lakimuutoksen myötä ne työnantajat, jotka ovat yhteistoiminnassa laatineet toimintamallit sairauspoissaolojen hallintaan, työkyvyn varhaiseen tukeen ja työhönpaluun tukeen, saavat lakisääteisen työterveyshuollon kustannuksista korkeamman korvauksen (60% vs. 50% ) Kansaneläkelaitoksesta kuin ne työnantajat, joilla näitä malleja ei ole käytössä.” (Ahola 2011, 122.) Hotelliketju Scandicilla on laadittu malli työkyvyn hallintaan ja seurantaan sekä varhaiseen tukeen, mistä hotellin henkilökunta on saanut kopion aloittaessaan työsuhteensa Scandicilla. Malli sisältää muun muassa turvallisuusohjeistuksen

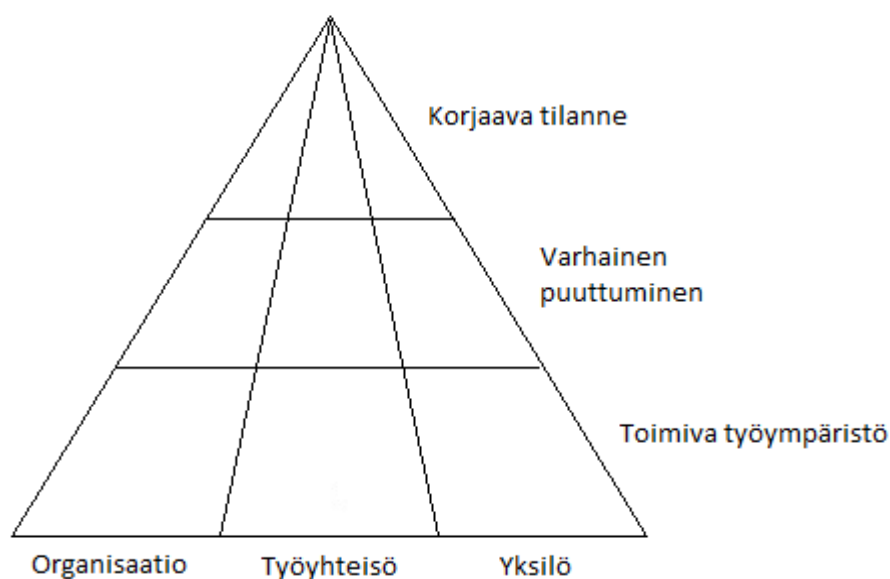
ja -koulutuksen Scandicin standardien mukaisesti, häirintää ja kiusaamista koskevan ohjeistuksen sekä varhaisen tuen ohjeet pitkittyvien tai toistuvien sairauslomien kohdalla. Seuraavissa kappaleissa eritellään, mitä toimia varhainen puuttuminen pitää sisällään, miksi varhainen puuttuminen on tärkeää työhyvinvoinnin rakentumisen kannalta, millaisissa tilanteissa malli toimii parhaiten sekä mitä mallin mukaisella toiminnalla saavutetaan.

Varhaisella puuttumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa jokin seikka työpaikalla uhkaa muuttua huonompaan suuntaan koko organisaatiossa, yksittäisessä työyhteisössä tai työyhteisön jonkin jäsenen kohdalla. Varhainen puuttuminen on toimintaa, jossa työntekijän tai esimiehen havaitsema epäkohta otetaan puheeksi ja sille tehdään jotain ennen kuin tilanne muodostuu vaikeammaksi ratkaista. (Valtiokonttori 2011, 4.) Varhaista puuttuminen on siis silloin, kun toimitaan ensimmäisten oireiden perusteella (Valtiokonttori 2011, 8). Varhaisen puuttumisen toimintamalli on osa hyvin toimivan työpaikan kulttuuria, välittämistä sekä turvaverkkoa. Malli toimii parhaiten tilanteessa, jossa työyhteisön vuorovaikutus toimii hyvin. Tärkeää varhaisen puuttumisen mallin toimimisen kannalta on myös myönteisen palautteen riittävä antaminen ja saanti. (Valtiokonttori 2011, 4.) Yhteisössä, jossa myönteistä palautetta annetaan ja saadaan riittävästi, myös varhainen puuttuminen koetaan välittämisenä ja työyhteisön turvaverkkona (Valtiokonttori 2011, 8).

Organisaatiotasolla varhainen puuttuminen on selkeä osoitus työyhteisön aidosta huolenpidosta sekä välittämisestä. Oikein ajoitetulla ja toteutetulla varhaisella puuttumisella pystytään tukemaan työyhteisöjä niin, että vaikeitakin asioita kyetään käsittelemään ennen kuin niistä kehittyy suurempia ongelmia. Varhainen puuttuminen työhyvinvoinnin edistämisen työkaluna auttaa säilyttämään hyvän ja leppoisan ilmapiirin työpaikalla. Varhaisen puuttumisen vaikutukset heijastuvat työyhteisön jäsenten työmotivaatioon, työtyytyväisyysmittausten, asiakaspalautteiden sekä lopulta koko yrityksen tulokseen. (Valtiokonttori 2011, 8.)

Varhaisessa puuttumisessa yhdistyvät inhimillinen, taloudellinen ja tuottavuusnäkökulma, sillä työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisen lisäksi varhainen puuttuminen lisää tuottavuutta sekä kannattaa taloudellisesti (Valtiokonttori 2011, 10). Myönteisen palautteen ja keskusteleavuuden avulla voidaan vaikuttaa suoraan työntekijöiden innostuksen sekä työmotivaation kehittymiseen ja säilymiseen, mitkä ovatkin ehkä tärkeimmät tuottavuutta aikaansaavat tekijät. Taloudellisesta näkökulmasta ajatellen varhainen puuttuminen ehkäisee puolestaan työnantajalle aiheutuvia kuluja esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisestä. Jokaisella toteutuneella riskillä on hintansa ja lasku työntekijän työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisestä voi olla hyvinkin suuri riippuen eläkkeelle siirtyvän iästä sekä organisaation henkilöstön määrästä. Varhaisen puuttumisen avulla voidaan edesauttaa henkilöstön jaksamista eläkeikään asti. (Valtiokonttori 2011, 10.) Parhaimmillaan varhainen puuttuminen toteutuu työpaikan ja työterveyshuollon välisenä saumattomana yhteistyönä (Valtiokonttori 2011, 4).

Varhaisen puuttumisen (ts. työkyvyn tuen tai varhaisen tuen) mallissa tulisi kuvata, mihin mallilla pyritään, milloin mallia käytetään, miten mallin mukaan edetään sekä eri osapuolten toimintavelvollisuudet (Ahola 2011, 37). Varhaisen puuttumisen mallia voidaan havainnollistaa ns. lohkotulla pyramidilla (kuvio 2.), jossa työpaikka jaetaan kolmeen eri tasoon: organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasoon. Jokainen taso puolestaan jaetaan kolmeen eri kerrokseen, jotka ovat toimiva työympäristö, varhainen puuttuminen ja korjaava tilanne. Alin kerros, toimiva työympäristö, kuvastaa hyvien työskentelyedellytysten ylläpitämistä eli tilaa, jossa hyvien toimintatapojen kehittäminen ja ylläpitäminen on jatkuvaa. Varhaisen puuttumisen kerros kuvaa tilannetta, jossa organisaatiotasolla luodaan edellytykset varhaiselle puuttumiselle. Ylin, korjaavan tilanteen kerros kuvaa tilannetta, jossa viimeistään on syytä puuttua ongelmiin. (Valtiokonttori 2011, 9.)



Kuvio 2. Työpaikan kokonaisuus varhaisen puuttumisen kannalta (Valtiokonttori 2011, 9).

#### 5.1.1 Toimiva työympäristö

Toimivan työympäristön kerros kuvastaa hyvien työskentelyedellytysten ylläpitämistä eli tilaa, jossa hyvien toimintatapojen kehittäminen ja ylläpitäminen on jatkuvaa. Tällä tasolla toimenpiteet hyvän työhyvinvoinnin säilyttämiseksi koskevat lähinnä sitä, miten yrityksen tulisi tulevaisuudessakin keskittyä työntekoa tukevien rakenteiden huolehtimiseen. (Valtiokonttori 2011, 12.) Toimivassa ja hyvinvoivassa organisaatiossa kaikki työntekijät vastaavat omalta osaltaan työnsä tekemisestä ja kehittämisestä, toimivan työkuultuurin ylläpitämisestä sekä asiallisesta käyttäytymisestä työyhteisössä. Jotta työpaikalla voidaan hyvin, organisaatiotasolta edellytetään työntekoa tukevien rakenteiden luomista sekä ylläpitoa. Tällaiset työntekoa tukevat rakenteet koostuvat riittävän selkeästä perustehtävästä, joista kaikki työntekijät ovat samaa mieltä, oikeudenmukaisesta työnjaosta sekä osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä. Organisaation perustehtävä määrittää, miksi organisaatio on olemassa, mitä siellä on tarkoitus tehdä ja miksi työntekijät on palkattu. (Valtiokonttori 2011, 12–13.)

### 5.1.2 Varhainen puuttuminen

Organisaatioissa pystytään luomaan edellytykset varhaiselle puuttumiselle seuraamalla muun muassa erilaisia käytössä olevia kyselyjä, mittareita sekä muita tunnuslukuja. Näitä apuvälineitä hyödyntämällä organisaatiossa kyetään ajoissa tunnistamaan, onko varhaiselle puuttumiselle tarvetta työpaikalla. (Valtiokonttori 2011, 20.) Varhainen puuttuminen on tarpeen tilanteissa, joissa työntekijät ovat eri mieltä työyhteisön perustehtävästä tai työn tavoitteista tai heillä on siitä eri käsitys (Valtiokonttori 2011, 23). Arvioitaessa tarvetta varhaiselle puuttumiselle, seurattavia asioita ovat muun muassa asiakas- ja sidosryhmäpalautteet asiakastyön laadusta, työilmapiiri- ja esimiestyönkartoitukset, osaamisen kasvattamiseen käytettävä aika sekä tasapuolisuus eri työntekijäryhmissä. Myös sairauspoissaolojen, työterveyshuollon käytön ja työajan ylityksiä tulisi seurata. Säännöllisen seurannan avulla pystytään havaitsemaan ja paikallistamaan alkavia tilanteita, jotka edellyttävät organisaatiotason puuttumista. Näin onnistutaan välttämään ongelmien siirtyminen asiakastilanteisiin, työyhteisötasolle ja lopulta yksilötasolle. (Valtiokonttori 2011, 20–21.) Hotelli Scandic Juliassa käytössä olevat mittarit ovat asiakastyön laadusta kertovat asiakastyytyväisyyskyselyt sekä vuosittain henkilökunnalle suoritettavat työtyytyväisyyskyselyt. Scandic Juliassa käytössä olevan varhaisen puuttumisen mallin mukaan esimiehen tehtävänä on seurata muun muassa toistuvia poissaoloja, alentunutta työkykyä, työturvallisuuden laiminlyöntiä sekä työajan hallinnan ongelmia.

Varhainen puuttuminen koetaan usein vaikeaksi työyhteisöissä. Vaikka esimiehet ja työntekijät ymmärtäisivätkin varhaisen puuttumisen lähtökohdat ja merkityksen, hyviä ratkaisumahdollisuuksia menetetään, kun asioita siirretään, lakaistaan maton alle tai vieritetään muiden vastuulle. Esimiehet kokevat puuttumisen vaikeuden usein osaamiskysymyksinä. Esimiehet saattavat miettiä, ovatko he tehneet oikeita johtopäätöksiä mieltä askarruttavasta asiasta. Työntekijät saattavat puolestaan tuntea, että on parempi antaa asioiden olla. Työntekijät voivat kokea puheeksi ottamisen lisäävän hankaluuksia entisestään

tai uskoa, että he saattavat itse leimautua pian hankaliksi henkilöiksi. Toiset puolestaan ajattelevat, ettei tilanteelle kuitenkaan kukaan voi mitään. Tosiasiassa edeltävät esimerkit kertovat työyhteisön välipitämättömyydestä sekä puhumattomuudesta, mitkä puolestaan varmimmin takaavat ongelmakierteen syntymisen ja laajenemisen. (Valtiokonttori 2011, 21.) Koska esimies toimii roolimallina alaisilleen, tulisi juuri esimiehen rohkaista omalla esimerkillään työntekijöitään avoimeen ja vuorovaikutteiseen keskustelukulttuuriin välttelemättä vaikeidenkaan asioiden esille ottamista. (Valtiokonttori 2011, 13.)

Varhaista puuttumista ohjaava peruseriaate on kaikkia osapuolia tyydyttävien ratkaisujen etsiminen. Usein on parempi kehittää työyhteisön omia ideoita hyvinvoinnin parantamiseksi, kuin tuoda ajatuksia yrityksen ulkopuolelta. On hyvä muistaa, että useimpien tilanteiden ratkaisuun tarvittavat ajattelutavat, asenteet tai muut henkiset voimavarat ovat jo olemassa työyhteisössä. Ne vain pitää saada käyttöön työyhteisöä osallistavalla tavalla. (Valtiokonttori 2011, 29.) *Osallistava johtaminen* merkitsee osaamisen sekä erilaisten näkökulmien hyödyntämistä ja kehittämistä. Osallistava johtaminen edellyttää esimiehiltä hyvää kokonaisuuksien hallintaa sekä läpinäkyvyyttä. Työyhteisössä se merkitsee riittävästi tarkoituksenmukaisia tilaisuuksia keskusteluun ja vuorovaikutukseen. (Valtiokonttori 2011, 32.) Osallistavalla johtamisella on myönteinen vaikutus siihen, miten oikeudenmukaisena tai epäoikeudenmukaisena työyhteisö kokee työpaikalla saadun kohtelun (Tillev ym. 2009, 29). Osallistava johtaminen näkyy Scandic Juliassa työssäni toteutettujen työhyvinvointihaastattelujen tulosten käsittelemisessä. Lähetettyäni koosteen tuloksista, Scandic Julian esimiehet ovat päättäneet käydä haastattelujen tulokset yhdessä läpi alaistensa kanssa, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan ja ehdotuksiaan hyvän työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi.



### 5.1.3 Korjaava tilanne

Korjaavaan tilanteeseen päädytään, kun varhainen puuttuminen ei ole onnistunut ja tilanteet ovat ajautuneet pisteeseen, joka edellyttää kokonaisvaltaisia korjaavia toimenpiteitä organisaatiotasolla. Korjaava tilanne syntyy organisaatiossa esimerkiksi silloin, kun organisaatio ei onnistu saavuttamaan tavoitteitaan, sairauspoissaolot kasvavat, työntekijöiden vaihtuvuus on hyvin vilkasta ja ilmapiiriä työpaikalla voi luonnehtia esimerkiksi pelon tai vaikenemisen ilmapiiriksi. (Valtiokonttori 2011, 40–41.)

Korjaavassa tilanteessa keskitytään nykytilan korjaamiseen. Korjaavassa tilanteessa tarvitaan usein ulkopuolisen asiantuntijan apua muutoksen toteuttamiseksi. Tärkeintä on säilyttää työskentelyssä positiivinen ja toiveikas ote, sillä tavoitteena olevien hyvien työskentelyolosuhteiden palauttaminen voi viedä aikaa. (Valtiokonttori 2011, 41.) Työyhteisötasolla korjaavaan tilanteeseen joudutaan, jos perustehtävän hoitaminen ei suju, työntekijöiden keskinäiset ristiriidat ovat yleisiä, työuupumus, puhumattomuus ja juorut lisääntyvät ja ääritilanteissa esiintyy muiden syyttelyä tai työpaikkakiusaamista (Valtiokonttori 2011, 41). Yksilötasolla puuttumista vaativa ongelma saattaa liittyä työntekijän toimintaan työpaikalla, työsuorituksen tai työkyvyn heikkenemiseen. Tällaisessa tilanteessa esimies on velvollinen ottamaan asian esille. Olennaista on, että puheeksiotettava asia perustuu muutoksiin, jotka on havaittu työntekijän työsuoritukseen tai toimintaan liittyen henkilökohtaisten seikkojen sijaan. Puheeksiottamistilanteessa voi tulla esiin myös ulkopuolisia, esimerkiksi perhetilanteeseen liittyviä asioita, sillä esimies ei voi koskaan varmasti tietää, mistä kaikesta työntekijän tilanteessa on kysymys.

Ennen varsinaisiin toimenpiteisiin ryhtymistä on hyvä ensin selvittää, riittävätkö tilanteen parantamiseen keinot, jotka voidaan tehdä normaalin työnteon ohella omassa työpaikassa. Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi työtehtävien vaihtaminen, työpaikan joustojen käyttäminen tai työyhteisön vaihtaminen. Mikäli työntekijän tilanne johtuu sairaudesta, joka voi johtaa pitkittyneeseen

sairauspoissaoloon tai työkyvyn menetyksen uhkaan, on tärkeää selvittää, mitä työhön paluun tukemiseksi voidaan tehdä. (Valtiokonttori 2011, 42.)

## 5.2 Investors in People – kehittämismalli

Investors in People on kansainvälinen kehittämismalli, jonka avulla organisaatiot pystyvät parantamaan toimintaansa edistämällä henkilöstönsä hyvinvointia ja suorituskkyä. Malli toimii apuvälineenä erityisesti muutoksen johtamisessa. Investors in People – kehittämismallin (IIP) peruseriaatteena on henkilöstön suorituskkyvyn parantaminen toiminnan suunnittelun, toteutuksen sekä arvioinnin avulla. Suunnitteluvaiheessa tarkoituksena on määrittää, mikä on organisaation strategia suorituskkyvyn parantamiseksi, ja mitkä ovat henkilöstöjohtamisen periaatteet. Suunnitteluasteella mietitään myös, miten henkilöstön kehittäminen tulee tukemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Toteutusvaiheessa esimies pyrkii johtamaan ja kehittämään henkilöstöä tehokkaasti. Henkilöstön työpanosta organisaation hyväksi arvostetaan antamalla tunnustusta. Henkilöstöä tulee myös rohkaista vastuunottoon osallistamalla se päätöksentekoon. Arviointivaiheessa esimiehet arvioivat henkilöstön toimintaa sekä parantavat esimiestyötään sekä henkilöstön kehittymistä jatkuvasti. Seurauksena osaava ja motivoitunut henkilöstö vaikuttaa koko organisaation tuloksenteekkyvyn kehittymiseen. (Lumijärvi 2007.)

Hotelli Scandic Juliassa esimiehet voisivat hyödyntää Investor in People-mallia varhaisen tuen mallin rinnalla. Koska mallin käyttö perustuu pääasiassa yrityksen toiminnan arvioimiseen, mallista voisi olla apua muun muassa arvioitaessa, onko varhaiselle puuttumiselle tarvetta työpaikalla. IIP-sertifikaatin hankkiminen puolestaan on todistus hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Myönnetty sertifikaatti tuo yritykselle positiivista näkyvyyttä, joka houkuttelee osaavaa henkilökuntaa sekä saattaa vaikuttaa myös asiakkaiden valintaan suosia hotellin palveluja.

Muita kehittämismalleja ja standardeja henkilöstön hyvinvoinnin sekä yrityksen tuloksen parantamiseksi ovat esimerkiksi Excellence Model (EFQM) ja ISO 9000-standardi. Excellence Modelissa kehittämiskohteiden tunnistaminen ja kehityssuunnitelman tekeminen perustuu arviointiin IIP - kehitysmallin tavoin. Henkilöstön korostamisen sijaan mallissa keskitytään enemmän järjestelmien, prosessien eli tuotannon sekä johtajuuden kehittämiseen. ISO 9000-standardissa korostuu henkilöstön kehittäminen ja sitouttaminen, osaamisen hallinta, henkilökohtaiset tavoitteet sekä palkitseminen ja palaute, kuten Investors in Peoplekin. ISO 9000-sertifikaatti ei kuitenkaan takaa hyvää henkilöstöjohtamista, sillä ISO 9000 painottaa prosesseja, tuotteita ja asiakkaita. (Lumijärvi 2007.)

## 6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa hotelli Scandic Julian henkilökunnan hyvinvoinnin tilaa sekä selvittää, mitä keinoja hotellin esimiesasemassa olevilla työntekijöillä on työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Työni on luonteeltaan tutkimuksellinen opinnäytetyö, jossa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi muun muassa sen vuoksi, että teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto sekä järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa, kuten syvähaastattelu. Haastatteleamalla hotellin henkilökuntaa pyrittiin keräämään laadullista tietoa työn aiheen kannalta olennaisista teemoista. Haastattelutulosten perusteella esimiehille haluttiin luoda helposti toteutettavia kehitysehdotuksia entistä tyytyväisemmän työyhteisön saavuttamiseksi. Toteutettuja työhyvinvointihaastatteluja voidaan pitää yhtenä henkilökunnan hyvinvoinnin mittarina. Haastattelujen tulokset toimivat palautteena Scandic Julian johdolle ja organisaation jäsenille.

Haastattelujen avulla tavoitettiin yhteensä yhdeksän Scandic Julian henkilökunnan jäsentä. Työyhteisön kaikkia 13 työntekijää ei voitu haastatella erinäisistä haastattelijasta riippumattomista syistä. Koska controllerin alaiset eivät osallistuneet työhyvinvointihaastatteluihin, tietoa controllerin toiminnasta esimiehenä ei voitu kerätä osaksi tätä opinnäytetyötä. Huolimatta siitä, että kaikkia työntekijöitä ei päästy haastattelemaan, haastateltavilta kerätty aineisto on varsin laaja.

Opinnäytetyössäni ei ollut tavoitteena tehdä tilastollista yleistystä hyvinvoinnin tilasta työyhteisössä, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen tapaan halusin sen sijaan kuvata työhyvinvoinnin tilaa monesta eri näkökulmasta. Tarkoitukseni oli myös auttaa lukijaa ymmärtämään, mitä työhyvinvointi sekä hyvä esimiestyö pitävät sisällään sekä antaa mielekäs tulkinta työhyvinvoinnin tilasta Scandic

Juliassa. Toteutettujen haastattelujen avulla kyettiin muodostamaan kattava kokonaiskuva työhyvinvoinnin tilasta Scandic Juliassa.

Laadukasta haastatteluaineistoa tavoiteltiin etukäteen pyrkimällä muodostamaan hyvä haastattelurunko. Haastatteluja varten mietittiin ennalta, miten haastatteluteemoja voidaan syventää sekä pohdittiin vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja. Haastattelujen aikana aineiston laadukkuudesta huolehdittiin varmistamalla teknisen välineistön toimivuus sekä poistamalla kaikki mahdolliset häiriötekijät. Haastattelun aikana pyrittiin kirjaamaan ylös sellaisia kysymysmuotoja, jotka olivat haastateltavien kannalta erityisen hyviä sekä poistamaan kysymysmuotoja, jotka olivat tuottaneet vaikeuksia haastateltaville.

Henkilöstöhaastattelut toteutuivat mielestäni pääosin onnistuneesti. Haastatteluaineiston nauhoittaminen osoittautui erittäin hyödylliseksi, sillä litteroitaessa äänensävyjen, taukojen sekä johdattelujen ylöskirjaaminen auttoivat jälkikäteen eri merkitysten ymmärtämistä. Myös haastateltavien asenteet tulivat kuvailevassa tekstissä paremmin esille. Aineistoa purkaessani huomasin toisinaan kiirehtiväni kysymyksiä. Haastattelutilanteessa osa haastateltavien puheesta saattoi jäädä kuulematta, mikä myöhemmin tuli ilmi aineiston litterointivaiheessa. Haastattellessani koin hankalaksi pysyä neutraalina ja toisinaan huomasin syyllistyväni ilmaisemaan mielipiteeni osoittamalla esimerkiksi hyväksyntää haastateltavan kertomukselle. Myös suunnitellessani kysymyksiä koin haasteelliseksi kysymysten muodostamisen siten, että ne eivät johdattelisi haastateltavaa.

Hotelli Scandic Julian henkilökunnalle teetetyt haastattelut osoittavat, että työhyvinvoinnin tila Scandic Juliassa on hyvällä tasolla. Haastatteluista ilmenee, että jotkin seikat työpaikalla vaativat jonkin verran kehittämistä, jotta saavutetaan entistä tyytyväisempi työyhteisö, jossa kaikilla työntekijöillä on hyvä olla. Tulosten perusteella haastateltavat viihtyvät työpaikalla, kokevat esimiestyön pääosin oikeudenmukaisena, ovat tyytyväisiä ergonomisiin

uudistuksiin, työterveyshuollon palvelujen saatavuuteen sekä suhtautumiseen sairauspoissaoloihin. Haastateltavat kokevat osastojen sisäisen viestinnän toimivaksi, mutta moittivat ylemmältä tasolta saapuvan informaation vähäisyyttä ja viivästymistä sekä intranetistä löytyvän tiedon puutteellisuutta. Haastateltavat kokevat pääosin olonsa turvalliseksi työympäristössään, mutta toiset kokevat yksin työskentelyn epämiellyttävänä. Esimiehet pyrkivät edistämään alaistensa työhyvinvointia muun muassa työvuorosuunnittelulla, virkistystoiminnan järjestämisellä, työsuorituksista palkitsemisella sekä pyrkimällä olemaan mahdollisimman avoimia ja helposti lähestyttäviä esimiehiä.

Toimeksiantajan tuloksista antamien kommenttien mukaan, hotelli Scandic Juliassa pyritään jatkossa miettimään, millä keinoilla hyvän työhyvinvoinnin tilaa on mahdollista ylläpitää myös tulevaisuudessa. Esimiehellä on lukuisia keinoja työyhteisöjen hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Yksi näistä keinoista on henkilöstön kehittämismallien hyödyntäminen osana johtamista. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajalle esiteltiin varhaisen puuttumisen toimintamalli sekä Investors in People-kehittämismalli osana työhyvinvointia tukevaa esimiestyötä. Kehittämismallien avulla pystytään parantamaan työyhteisön hyvinvoinnin lisäksi myös yrityksen suorituskykyä.

Tällä hetkellä hotelli Scandic Juliassa on käytössä malli varhaiseen tukeen, josta koko henkilöstö on tietoinen. Mallin olemassa olo ei kuitenkaan takaa mallin periaatteiden mukaista toimintaa, ellei työyhteisössä luoda edellytyksiä avoimeen ilmapiiriin sekä kannusteta mallin mukaiseen toimintaan. Esimiesten tulee myös huolehtia siitä, että he omalla esimerkillään noudattavat mallin toimimisen kannalta tärkeitä periaatteita harjoittamalla muun muassa myönteisen palautteen antoa työyhteisössä. Mallin käyttö tehostuu parhaiten silloin, kun kaikki työyhteisön jäsenet ovat selvillä myös siitä, mitä hyötyä mallin mukaisesta toiminnasta on työyhteisölle, miksi mallin mukainen toiminta on tärkeää ja miten työyhteisöä tulisi kehittää, jotta varhaisen tuen mallia voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Varhaisen puuttumisen mallin esittelyn

tarkoituksena oli havainnollistaa, millä tasolla hyvinvoinnin tila sekä varhaisen puuttumisen mallin periaatteiden mukainen toiminta on hotelli Scandic Juliassa.

Scandic Julian henkilöstön hyvinvoinnin tilan voidaan haastattelutulosten perusteella päätellä olevan varhaisen puuttumisen mallin toimivan työympäristön tasolla (kuviot 2.) Toimivan työympäristön tason mukaisesti hyvien toimintatapojen kehittäminen ja ylläpitäminen on jatkuvaa hotelli Scandic Juliassa. Esimiesten toimenpiteet hyvän työhyvinvoinnin säilyttämiseksi tulevaisuudessa koskevat lähinnä sitä, miten jatkossakin tulisi keskittyä työntekoa tukevien rakenteiden ylläpitämiseen.

Opinnäytetyössäni esiteltiin myös toinen henkilöstön kehittämisen malli esimiehen työkaluna. Investors in People – kehittämismalli perustuu varhaisen puuttumisen mallin tavoin henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Esimiehet voivat soveltaa Investors In People- kehitysmallia tukevia kursseja, julkaisuja ja palveluja oman esimiestyönsä tukena tai hakea IIP-sertifikaattia todisteena hyvästä henkilöstöjohtamisesta.

Hotelli Scandic Julian hotellinjohtaja sekä hotellipäällikkö hallinnoivat sekä Scandic Juliassa että hotelli Scandic Plazassa. Molemmat heistä työskentelevät pääsääntöisesti hotelli Scandic Julian tiloissa. Jatkotyöskentelynä olisi mielenkiintoista selvittää, onko näiden kahden hotellin henkilöstöjen työhyvinvoinnin tiloissa eroja, kun otetaan huomioon se, että molemmat esimiehet toimivat pääsääntöisesti Scandic Juliassa.

Opinnäytetyöni vaiheet toteutuivat suunnitellun aikataulun mukaisesti kevään ja syksyn 2012 aikana. Toimeksiantajan antaman palautteen mukaan toteutetut työhyvinvointihaastattelut olivat ajankohtaisia ja haastateltavien mukaan onnistuneita. Haastattelutulokset vahvistivat työyhteisön tunnetta siitä, että työpaikalla voidaan hyvin.

## LÄHTEET

- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä - käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint Oy.
- Ahonen, G & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. WS Bookwell Oy.
- Björn, M.; Hämäläinen, J. & Raudas, A. 2007 Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. 1. painos. Oy Trio-Offset Ab.
- Efecteam 2012. Viitattu 19.11.2012. [http://www.efecteam.fi/index\\_tiedostot/IIP.htm](http://www.efecteam.fi/index_tiedostot/IIP.htm)
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jabe, M. 2011. Näin tuot arvot yrityksen arkeen. Fakta 3/2011. Viitattu 6.11.2012  
<http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/3003201132-93bd84ab3740805f0b2b669050f3ab30.pdf>
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit - Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy.
- Keva 2012. Viitattu 17.10.2012  
[http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa\\_jatkaminen/Aktiivinen%20tuki/Liperi\\_Varhaisen\\_tuen\\_malli.pdf](http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa_jatkaminen/Aktiivinen%20tuki/Liperi_Varhaisen_tuen_malli.pdf)
- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kääriäinen, M. 2008. Huomio työhyvinvointiin. 3. korjattu painos. Nykypaino Oy.
- Lahdensaari-Nätt, L. & Pietilä, T. 2012. Hyvinvointi tuo menestystä. Rajamäki: Työtehoseura Ry.
- Lindström, K.; Vartia, M.; Kandolin, I. & Tilev, K. 2009. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Opetushallitus. Matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarveraportti.  
[http://www.oph.fi/download/141064\\_987587\\_MARA-osaamistarveraportti\\_VERKKO.pdf](http://www.oph.fi/download/141064_987587_MARA-osaamistarveraportti_VERKKO.pdf)
- Reinboth, C. 2006. Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen. Helsinki: Yrityskirja Oy.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.



Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Forssan kirjapaino Oy.

Scandic 2012. Viitattu 8.9.2012

<http://www.scandichotels.fi/settings/Side-foot/About-us-Container-/Tietoa-yrityksesta/>

Terveyskirjasto 2012. Viitattu 27.10.2012

[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=jal00182&p\\_haku=seisomaty%C3%B6](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=jal00182&p_haku=seisomaty%C3%B6)

Tilev, K.; Kandolin, I.; Vartia, M. & Lindström, K. 2009. Hyvinvoiva palvelee tasokkaasti, Työolot ja hyvinvointi matkailu- ja ravintola-alalla. Hyvinkää: Suomen Printman Oy.

Työtapaturvakuutuslaitosten liitto TVL 2012. Viitattu 7.11.2012

[http://www.tvl.fi/www/page/tvl\\_www\\_1769](http://www.tvl.fi/www/page/tvl_www_1769)

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Työterveyslaitos 2012. Viitattu 17.10.2012

[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=onn00004&p\\_teos=onn&p\\_selaus=](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00004&p_teos=onn&p_selaus=)

Valtiokonttori 2012. Viitattu 1.9.2012

<http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=70859&GUID={1942B643-A74B-48C8-A62F-406107881BCF}>

Valtion työmarkkinalaitos 2012. viitattu 19.11.2012

[http://www.vm.fi/vm/fi/12\\_Valtio\\_tyonantajana/03\\_Valtion\\_tyomarkkinalaitos/04\\_Tyoelamankehittaminen/Investors\\_in\\_People\\_kehittaemismallin\\_esittely\\_Petri\\_Lumijaervi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/03_Valtion_tyomarkkinalaitos/04_Tyoelamankehittaminen/Investors_in_People_kehittaemismallin_esittely_Petri_Lumijaervi.pdf)

## Saatekirje

Hei,

24.4.2012

Olen kolmannen vuoden restonomiopiskelija Turun ammattikorkeakoulusta ja olen tekemässä opinnäytetyötä teidän henkilökuntanne työhyvinvoinnista. Tarkoitukseni on kartoittaa haastattelun avulla työhyvinvointinne tilaa sekä näkemyksiänne siitä, miten esimiesasemassa olevat työntekijät ylläpitävät ja parantavat alaistensa hyvinvointia työpaikalla.

Tarkoitukseni on suorittaa yksilöhaastattelut 7.-9.5.2012 työpäivänne aikana. Haastattelujen tulokset käsitellään anonyymisti eikä haastateltavan henkilöllisyyttä tai vastausta paljasteta sellaisenaan. Luvallanne nauhoitan haastattelut dokumentoinnin helpottamiseksi.

Haastattelussa käyn läpi mm. seuraavia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä: jaksaminen, viihtyvyys, palautteenanto, työhön vaikuttamisen mahdollisuudet sekä esimies työhyvinvoinnin edistäjänä. Haastattelujen tavoitteena on löytää niin työpaikkanne vahvuuksia kuin kehittämiskohteitakin työhyvinvointiin liittyen. Haastattelu kestää keskimäärin 30 minuuttia.

Alla olevasta taulukosta voit valita sopivimman haastatteluajan itsellesi. Kirjoita nimesi sarakkeeseen sopivimman päivän sekä kellonajan kohdalle. Haastattelut käydään Scandic Julian aulassa.

päivämäärä	maanantai 7.5	tiistai 8.5	keskiviikko 9.5
klo: 09.00-09.30			
klo: 09.45-10.15			
klo: 10.30-11.00			
klo: 11.15-11.45			
klo: 12.00-12.30			

Kiitokset jo etukäteen yhteistyöstänne!

Ystävällisin terveisin

Karoliina Myllykylä

041 548 5339

karoliina.myllykyla@students.turkuamk.fi

## Teemahaastattelun tukena käytetyt kysymykset

Taustatiedot:

1. Työnkuva (työnimike, mitä työtehtäviä työnkuvaasi kuuluu)
2. Sopimustyyppi (vakituinen, määräaikainen, tarvittaessa työhön kutsutava) Miten kauan olet ollut töissä Scandicilla?(oletko ollut töissä aina Scandic Juliassa vai myös muissa Scandicin toimipisteissä? miten kauan olet ollut missäkin työtehtävässä?)
3. Millaisia työpäiviä sinulla on (mitä vuoroa teet, kuinka monta tuntia päivässä)
4. Onko sinulla lapsia (pieniä lapsia, aikuisia?)
5. ikä
6. koulutus (millainen koulutustausta sinulla on?)

Työssä viihtyminen:

7. Mitkä asiat ovat parasta työyhteisössäsi?
8. Onko sinusta yleisesti ottaen kivaa tulla työvuoroon?
9. Puhutko esimiehesi kanssa muustakin kuin työasioista? Entä muiden työkavereidesi kanssa?
10. Missä määrin työntekijät tulevat toimeen keskenään työpaikalla? )Esiintyykö työyhteisössäsi työpaikkakiusaamista?)
11. Missä määrin olet tekemisissä muiden Scandicin työntekijöiden kanssa vapaa-ajallasi?
12. Ovatko työntekijät mielestäsi tasa-arvoisia (kaikki tekee samoja hommia, edesauttaa seuraavaa työvuoroa)?
13. Missä määrin koet, että sinua ja työtäsi arvostetaan työyhteisössä? Miten merkityksellisenä pidät omaa työpanostasi?
14. Missä määrin tekemäsi työtehtävät tarjoavat sinulle uusia haasteita, joilla pystyt kehittämään ammattitaitoasi?
15. Missä määrin sinulla mahdollisuus vaikuttaa työhösi (miten suoritat työtehtävät)?

16. Mitkä ovat keskeiset tiedonkulun kanavat/ tavat? (palaverit, ilmoitustaulu, intranet) Toimiiko tiedonkulku työyhteisössänne, onko kommunikointi toimivaa? (Kulkeeko tieto huonosti joissain tietyssä tilanteessa? Onko huono tiedonkulku toistuvaa, jonkun tietyn henkilön kohdalla? Millaisissa tilanteissa tieto kulkee hyvin?)

Esimies:

19. Kuka on lähin esimiehesi?
20. Mikä on parasta esimieheksesi ja hänen toiminnassaan?
21. Vaikuttaako esimiehesi ikä, työkokemus, koulutus jne. hänen uskottavuuteensa esimiehenä?
22. Toimiiko esimiehesi mielestäsi tasapuolisesti (esim. työvuorosuunnittelun suhteen) Järjestääkö työnantajasi virkistystoimintaa työpaikallasi? Miten? Oletko ollut tyytyväinen järjestettyyn virkistystoimintaan (määrällisesti, aktiviteetit)?
23. Tarjoaako esimiehesi mahdollista lisäkoulutusta työtehtäviisi, mikäli koet tarvitsevasi sitä?
24. Tiedätkö, mitkä ovat oman työsi tavoitteet? (Miksi teet juuri niitä työtehtäviä, joita teet? Tunnetko, että teet joskus turhaa työtä – työn tavoitteita ei ole määritelty?)
25. Mikäli esimiehesi muuttaa toimintatapoja tai sääntöjä työpaikalla, perusteleeko hän muutosta ja sen syitä alaisilleen?
26. Miten esimiehesi mielestäsi ylläpitää tai yrittää parantaa työyhteisönne työhyvinvointia (työilmapiiri, työn kuormitus, työtehtävien selkeys, viestiminen)?

Palautteenanto:

28. Järjestääkö esimiehesi viikko- tai kuukausipalavereja? Millaisia asioita niissä käsitellään?
29. Järjestääkö esimiehesi alaisilleen kehityskeskusteluja? Oletko kehityskeskustelun kautta pystynyt vaikuttamaan omaan työhösi tms. toivomallasi tavalla?
30. Saatko esimieheltäsi mielestäsi rakentavaa palautetta työstä suoriutumisestasi? Millaisessa tilanteessa saat palautetta työstäsi (muiden työntekijöiden läsnä)

ollessa, kahden kesken) ja miten (positiivisen palautteen saattamana, kasvotusten)?

31. Onko työpaikallasi tapana tarjota kannusteita/palkkioita hyvin tehdystä työstä? Oletko itse saanut tai millaista tunnustusta toivoisit saavasi ja missä tilanteessa?
32. Missä määrin saat rakentavaa palautetta työkavereiltasi? (Millaisissa tilanteissa saat palautetta ja miten?)
33. Annatko itse palautetta esimiehellesi tai työkavereille heidän työstään tai toimintatavoistaan? (Annatko mielestäsi riittävästi palautetta muille? Onko palaute rakentavaa? Miten voisit parantaa palautteenantokykyäsi?)
34. Uskallatko ilmaista eriävän mielipiteesi työtehtäviin tai työskentelytapoihin liittyen? (Salliiko esimiehesi mielipide-erot tai kritiikin?)
35. Oletko sitoutunut työhösi, jota teet? (Oletko aikeissa jäädä työskentelemään Scandic Julialle? Näetkö itsesi tässä työssä vielä 5 – 10 vuoden kuluttua? Jos olet aikeissa vaihtaa työpaikkaa, Vaikuttaako jokin Scandicin tai esimiehesi tapa toimia päätökseesi? Miten?)
36. Tarjoaako Scandic hyvät uralla etenemismahdollisuudet?

Työn kuormittavuus:

37. Tunnetko itsesi virkeäksi aloittaessasi työvuoron (saatko levättyä tarpeeksi vapaa-ajallasi, työvuorosuunnittelu)?
38. Pidetäänkö työpaikallanne kiinni tauoista? Huolehtiiko esimiehesi siitä, että alaiset ehtivät ja saavat pitää heille kuuluvat tauot työpäivän aikana?
39. Työskenteletkö vuorosi aikana asennoissa, jotka aiheuttavat sinulle kipua tai muita fyysisiä oireita työpäivän aikana tai työpäivän jälkeen? (kolotukset yms.) Millaisia? Johtuvatko oireet huonoista välineistä (työtasojen korkeus, kengät tms.)? Oletko maininnut niistä esimiehellesi? Onko asiaan tullut muutosta?
40. Haluaisitko vaikuttaa/ miten vaikuttaisit työoloihisi tai työpisteesi järjestykseen?
41. Missä määrin koet stressiä työstäsi/ työtehtävistä suoriutumisesta?
42. Onko työtehtäviä sinusta sopivasti työaikaan nähden? (Joudutko usein jäämään ylitöihin, ovatko työajat säännölliset, tulevatko työt usein kotiin?)
43. Osaatko irtautua työasioista vapaa-ajallasi? Miksi et?

#### Työturvallisuus ja työterveydenhoito:

44. Tarjoaako Scandic työntekijöilleen työterveyshuollon?
45. Oletko käyttänyt työterveydenhuollon palveluita? Oletko ollut tyytyväinen työterveyshuollon palveluihin, onko hoitoon ollut helppo päästä?
46. Miten työpaikallasi suhtaudutaan sairauspoissaoloihin? (kipeänäkin ollaan töissä vs. esimies kieltää tulemasta töihin vähänkin kipeänä) Joudutko pelkäämään työpaikkasi puolesta sairauslomalla olemisen vuoksi?
47. Mitä työturvallisuutta lisääviä asioita Scandic on järjestänyt työpaikalla? (kurssit, turvalliset kulkureitit, hätänappi, paloturvallisuus, vartiointi, joutuuko olemaan yksin töissä ← vastaanottovirkailijat)
48. Tunnetko olosi turvatuksi ollessasi työvuorossa? (yksin työvuorossa, arvaamattomat asiakkaat)

#### Rekrytointi ja perehdytys:

49. Tiesitkö jo työpaikkaa hakiessasi, millaisia työtehtäviä tulet tekemään (yllätyksiä töiden alkaessa, työvuorot, opiskelun ja työn yhteensovitus)
50. Oletko ollut tyytyväinen saamaasi perehdytykseen työsuhteen alussa? (oliko perehdytys tarpeeksi kattava/ riittävä?)
51. Oletko tietoinen, mitkä ovat Scandic Julian toimintaa ohjaavat arvot?
52. Näkyykö se työntekijöiden sekä esimiesten toiminnassa?
53. Haluatko mainita lopuksi vielä jotain, mitä en ehkä osannut kysyä työhyvinvointiini liittyen? Muita kommentteja?

Kysymyksiä esimiehille:

Taustatiedot:

1. Työnkuva (työnimike, mitä työtehtäviä työnkuvaasi kuuluu)
2. Sopimustyyppi (vakituinen, määräaikainen, tarvittaessa työhön kutsuttava)
3. miten kauan olet ollut töissä Scandicilla (miten kauan olet ollut kussakin työtehtävässä)
4. Millaisia työpäiviä sinulla on?( mitä vuoroa teet, kuinka monta tuntia päivässä)
5. onko sinulla lapsia (pieniä lapsia, aikuisia?)
6. ikä
7. koulutus

Työssä viihtyminen:

8. Mikä on parasta työyhteisössäsi/ alaisissasi?
9. Onko sinusta yleisesti ottaen kivaa tulla työvuoroon?
10. Missä määrin työntekijät tulevat toimeen keskenään työpaikalla? (Esiintyykö työyhteisössäsi työpaikkakiusaamista?)
11. Missä määrin olet tekemisissä muiden Scandicin työntekijöiden kanssa vapaa-ajallasi?
12. Ovatko työntekijät tasa-arvoisia (kaikki tekee samoja hommia, edesauttaa seuraavaa työvuoroa)?
13. Missä määrin koet, että sinua ja työtäsi arvostetaan työyhteisössä? Miten merkityksellisenä pidät omaa työpanostasi?
14. Missä määrin alaisillasi on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä (miten työtehtävät suoritetaan, ketjun asettamat määräykset)

Esimies:

15. Kuka on lähin esimiehesi?
16. Mikä on parasta esimiehessäsi ja hänen toiminnassaan?
17. Mikäli esimiehesi muuttaa toimintatapoja tai sääntöjä työpaikalla, perusteleeko hän muutosta ja sen syitä alaisilleen?

18. Missä määrin esimiehesi ylläpitää ja parantaa työyhteisönne työhyvinvointia (työilmapiiri, työn kuormitus, työtehtävien selkeys, viestiminen) Miten?

Sinä esimiehenä:

19. Millaisena esimiehenä pidät itseäsi? Millaisena esimiehenä näet itsesi alaistesi näkökulmasta (millainen esimies olet alaistesi mielestä?)
20. Millaista sisäistä koulutusta/ valmennusta Scandic on tarjonnut esimiestehtäviin?
21. Tarjoaako Scandic työntekijöille mahdollista lisäkoulutusta heidän työtehtäviinsä, mikäli he kokevat tarvitsevansa sitä?
22. Puhutko alaistesi kanssa muustakin kuin työasioista?
23. Onko Scandicilla tapana tarjota kannusteita/palkkioita hyvin tehdystä työstä? Tarjoatko kannusteita tai palkkioita hyvin tehdystä työstä? (millaista tunnustusta olet antanut ja missä tilanteessa?) Pystytkö vaikuttamaan palkitsemiseen tai palkintoihin?
24. Järjestätkö alaisillesi virkistystoimintaa? Millaista? Onko virkistystoiminta lähentänyt työntekijöitä/ parantanut työilmapiiriä?
25. Toimitko mielestäsi tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti alaisiasi kohtaan (esim. työvuorosunnittelun tai ylennysten ja vastuutehtävien antamisen suhteen)
26. Miten olet ylläpitänyt tai parantanut työyhteisönne työhyvinvointia (työilmapiiri, työn kuormitus, työtehtävien selkeys, viestiminen) Miten?

Palautteenanto:

27. Millaisia palavereja työpaikallasi järjestetään? (esim. viikko- tai kuukausipalavereja, esimiespalavereja tms.?) Millaisia asioita niissä käsitellään?
28. Mitkä ovat keskeiset tiedonkulun kanavat/ tavat? (palaverit, ilmoitustaulu, intranet) Toimiiko tiedonkulku työyhteisössänne, onko kommunikointi toimivaa? (Kulkeeko tieto huonosti joissain tietyssä tilanteessa? Onko huono tiedonkulku toistuvaa, jonkun tietyn henkilön kohdalla? Millaisissa tilanteissa tieto kulkee hyvin?



29. Järjestätkö alaisillesi säännöllisesti kehityskeskusteluja? Missä määrin alaisesi pystyvät vaikuttamaan työhönsä/ työoloihinsa kehityskeskustelujen kautta?
30. Annatko alaisillesi rakentavaa palautetta heidän työssä suoriutumisestaan ? (Millaisessa tilanteessa annat palautetta alaistesi työstä (muiden työntekijöiden läsnä ollessa, kahden kesken) ja miten (positiivisen palautteen saattamana, kasvotusten)
31. Koetko, että alaisesi uskaltavat ilmaista eriävän mielipiteensä työtehtäviin tai työskentelytapoihin liittyen? (Osaatko ottaa vastaan kritiikkiä työstäsi)
32. Oletko sitoutunut työhösi, jota teet? (Oletko aikeissa jäädä työskentelemään Scandic Julialle? Näetkö itsesi tässä työssä vielä 5 – 10 vuoden kuluttua? Jos olet aikeissa vaihtaa työpaikkaa, onko esimiehesi toiminta vaikuttanut päätökseesi? Miten? Missä määrin alaisesi ovat sitoutuneita työhönsä? Ilmeneekö Scandic Julian henkilöstössä paljon vaihtuvuutta?
33. Tarjoaako Scandic hyvät uralla etenemismahdollisuudet?

Työn kuormittavuus:

34. Tunnetko itsesi virkeäksi aloittaessasi työvuoron (saatko levähtyä tarpeeksi vapaa-ajallasi)?
35. Pidetäänkö työpaikallanne kiinni tauoista? Huolehditko esimiehenä siitä, että alaisesi ehtivät ja saavat pitää heille kuuluvat tauot työpäivän aikana?
36. Työskenteletkö vuorosi aikana asennoissa, jotka aiheuttavat sinulle kipua tai muita fyysisiä oireita työpäivän aikana tai työpäivän jälkeen? (kolotukset yms.) Millaisia? Johtuvatko oireet huonoista välineistä (työtasojen korkeus, kengät tms.)? Oletko maininnut niistä esimiehellesi? Onko asiaan tullut muutosta?
37. Ovatko alaisesi valittaneet huonoista välineistä? Oletko ottanut huomioon alaistesi toiveet/ palautteen huonoista työasennoista tai välineistöstä? Oletko tehnyt asialle jotain tai vienyt asiaa eteenpäin?
38. Koetko paljon stressiä työstäsi/ työtehtävistä suoriutumisesta?
39. Onko työtehtäviä sinusta sopivasti työaikaan nähden? (Joudutko usein jäämään ylitöihin, ovatko työajat säännölliset, tulevatko työt mukaan kotiin?)
40. Osaatko irtautua työasioista vapaa-ajallasi? Miten? (oletko esim. tavoitettavissa vapaa-ajallakin puhelimitse jne?)

#### Työturvallisuus ja työterveydenhoito:

41. Tarjoaako Scandic työntekijöilleen työterveyshuollon?
42. Oletko käyttänyt työterveydenhuollon palveluita? Oletko ollut tyytyväinen työterveyshuollon palveluihin, onko hoitoon ollut helppo päästä?
43. Miten työpaikallasi suhtaudutaan sairauspoissaoloihin? (kipeänäkin ollaan töissä vs. sairaslomaa käytetään väärin hyväksi)
44. Mitä työturvallisuutta lisääviä asioita Scandic on järjestänyt työpaikalla? (kurssit, turvalliset kulkureitit, hätänappi, paloturvallisuus, vartiointi, joutuuko olemaan yksin töissä ← vastaanottovirkailijat)

#### Rekrytointi ja perehdytys:

45. Oletko osallistunut alaistesi rekrytointiin? Oletko kertonut haastattelutilanteessa, mitä työtehtäviä työnkuvaan kuuluu (esim. työajat)
46. Miten uusien työntekijöiden perehdytys on hoidettu työpaikallanne? Oletko itse osallistunut alaistesi perehdytykseen? Onko se ollut mielestäsi riittävää? Oletko tyytyväinen alaistesi ammattitaitoon? Miten perehdytysprosessia voitaisiin parantaa?
47. Ovatko kaikki työntekijät perillä yrityksen arvoista? Ohjaavatko arvot mielestäsi omaa ja alaistesi toimintaa?
48. Haluatko mainita lopuksi vielä jotain, mitä en ehkä osannut kysyä omaan tai alaistesi työhyvinvointiin liittyen? Muita kommentteja?